

T  
650-8  
Nub  
a  
1998



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN JASA PERBANKAN  
PADA PT BANK BUMI DAYA (PERSERO)  
CABANG SEMARANG KEPODANG**

**TESIS**

*Diajukan Kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
derajat Sarjana-S2 Magister Manajemen*



**Diajukan oleh**

**Nama : Agus Nugroho, SE  
N.I.M : C. 102940001**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1998**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Penyusun : Agus Nugroho  
Nomor Induk Mahasiswa : C 102940001  
Program studi : Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Semarang  
Judul Tesis : Analisis Strategi Pemasaran  
Jasa Perbankan Pada PT Bank  
Bumi Daya (Persero) Cabang  
Semarang Kepodang

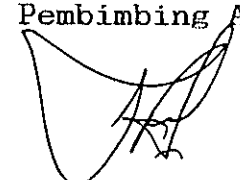
Semarang, Mei 1998

Pembimbing Utama,



Prof. Drs Hartowo

Pembimbing Anggota,



Drs. Fuad Masud, MIR

## Halaman Persembahan

Tesis ini dipersembahkan untuk:

- Istriku tercinta:  
Isni Irawati Rahayu
- Anak-anakku tersayang:
  1. Cahya Aditya
  2. Meilia Ferrysani Adityarini

## ABSTRACT

This thesis was designed by taking PT Bank Bumi Daya (Persero) Semarang Kepodang branch office (BBD), one of business unit entity as research object. The problem formulated was decrease of market share of BBD.

The objective of this research are to identify strategic position of BBD within market competition of banking business in Semarang and to analyse factors which encourage customers in using services of BBD. The result expected by completing this research shall be to determine appropriate future action by anticipating external changes and overcoming the weaknesses and formulating strategic policies as an effort to increase banking services.

To achieve the objectives of this research, SWOT analysis were used. Base on SWOT analysis diagram, BBD is position in aggressive strategic quadrant or growth strategy. The implication of growth strategy for BBD will be market share increase strategy. This strategy can be performed through intentifying and extentionifying promotion and extentionifying distribution. In relation with marketing mix concept, implementation of promotion and distribution policy should be put in high priority although product and price policy which may support objective achievement should not be neglected.

Implementation of product policy consists of: increasing credit amount and fastening credit realization process. The price policy consists of: going rate pricing and decreasing administration cost. The promotion policy consists of: adding advertising media, improving advertising contain and granting interesting gifts. The service policy consists of: operational service improvement, staff's professionalism improvement, teller service improvement and adding ATM facilities. In addition to the policies which closely related with marketing mix in facing monetary crises, some policies might be applied such as: maintaining and improving portofolio quality and credit collectability, resquing bad debts, improving efficiency, consolidating, buying and selling foreign exchange in a great spread, granting interest rate subsidy for small business, reactiviting money market transaction, improving human resources quality, carrying out conservative actions in granting govermental credit program and optimizing bad debt collection by Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN)

## ABSTRAK

Tesis ini disusun dengan obyek penelitian pada PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang sebagai salah satu unit bisnis. Permasalahan yang dirumuskan adalah terus menurunnya pangsa pasar yang dikuasi oleh BBD Cabang Semarang Kepodang.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi posisi strategis BBD Cabang Semarang Kepodang dalam persaingan pasar usaha perbankan di Semarang serta menganalisis faktor-faktor yang mendorong nasabah menggunakan jasa BBD Cabang Semarang Kepodang. Hasil yang diharapkan dalam penelitian ini agar dapat menentukan langkah pada masa yang akan datang dengan mengantisipasi adanya perubahan eksternal dan dapat mengatasi kelemahan yang masih ada serta merumuskan kebijakan-kebijakan strategis sebagai upaya untuk lebih meningkatkan pelayanan.

Untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini digunakan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Dari diagram analisis SWOT BBD Cabang Semarang Kepodang berada pada kuadran aggressive strategy atau strategi pertumbuhan. Implikasi dari strategi pertumbuhan bagi BBD Cabang Semarang Kepodang adalah strategi peningkatan pangsa pasar. Strategi ini dapat ditempuh melalui intensifikasi dan ekstensifikasi promosi serta ekstensifikasi distribusi. Dalam kaitannya dengan konsep bauran pemasaran, implementasi kebijakan promosi dan distribusi mendapatkan tekanan utama meskipun tidak mengabaikan kebijakan produk dan harga sebagai kebijakan yang dapat menunjang untuk mencapai tujuan.

Implementasi terhadap kebijakan produk meliputi: peningkatan plafon kredit dan mempercepat proses realisasi kredit. Kebijakan harga meliputi: going rate pricing dan penurunan beban biaya administrasi. Kebijakan promosi meliputi: menambah penggunaan media iklan, meningkatkan materi iklan dan pemberian hadiah yang menarik. Kebijakan pelayanan meliputi: peningkatan pelayanan operasional, peningkatan profesionalitas staf, peningkatan pelayanan teller dan menambah fasilitas ATM. Disamping kebijakan yang berkaitan dengan bauran pemasaran, dalam menghadapi krisis moneter beberapa kebijakan yang ditempuh antara lain: memelihara dan meningkatkan kualitas portofolio dan kolektibilitas kredit, penyelamatan terhadap debitur bermasalah, melakukan efisiensi, melakukan konsolidasi, melakukan jual beli valas dengan spread yang besar, memberikan subsidi bunga kredit untuk usaha kecil, mengaktifkan kembali transaksi pasar uang, meningkatkan kualitas SDM, melakukan langkah konservatif dalam pemberian kredit program pemerintah dan mengoptimalkan penagihan kredit bermasalah melalui Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN).

## KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa dan tidak lepas adanya bantuan dari berbagai pihak, walaupun banyak hambatan yang harus dihadapi, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan juga, oleh karena itu bersama ini saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Hartowo dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR yang telah memberikan bimbingan kepada saya sehingga tesis ini dapat saya selesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
4. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen UNDIP Semarang.
5. Ny. Munarti Santoso, SH selaku Branch Manager Bank Bumi Daya Cabang Semarang Simpang Lima.
6. Bapak MH Gurodo, SE selaku Branch Manager Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang.
7. Seluruh Staf dan Karyawan-Karyawati PT Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang, Cabang Semarang Simpang Lima dan Cabang Pembantu Rumah Sakit dr. Karyadi Semarang.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Saya yakin bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna untuk itu dengan senang hati saya menerima semua kritik-kritik yang sifatnya membangun demi perbaikan hasil penulisan ini.

Semoga budi baik Bapak dan Ibu serta Saudara-saudari  
sekalian mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Semarang, Juli 1998  
Penyusun,

Agus Nugroho, SE

## DAFTAR ISI

Halaman:

Halaman Judul	
Lembar Persetujuan Tesis	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persembahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan masalah	8
1.3 Tujuan dan kegunaan	10
 BAB II KAJIAN TEORI dan TELAAH PENELITIAN TERDAHULU	 12
2.1 Kajian teori	12
2.1.1 Pengertian Bank Marketing	12
2.1.2 Karakteristik Jasa Bank	13
2.1.3 Jenis Produk Jasa Perbankan	15
2.1.4 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah	19
2.1.5 Strategi Pemasaran Bank	26
2.2 Telaah Penelitian Terdahulu	32
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	39
 BAB III METODE PENELITIAN	 42
3.1 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	42
3.2 Metode Analisis	44
3.2.1 Analisis SAP	45



3.2.2 Analisis ETOP .....	48
3.2.1 SWOT Analysis Diagram .....	52
 BAB IV PAPARAN KASUS .....	 53
4.1 Sejarah Singkat Bank Bumi Daya (Persero) .....	53
4.2 Gambaran Singkat BBD Cabang Semarang Kepodang .....	56
4.3 Kinerja BBD Cabang Semarang Kepodang .....	59
4.4 Lingkungan Ekonomi Regional Jawa Tengah .....	65
4.5 Prediksi Perekonomian Indonesia tahun 1998 .....	69
 BAB V ANALISIS POSISI PEMASARAN .....	 71
5.1 Analisis ETOP .....	72
5.2 Analisis SAP .....	76
5.3 Digram SWOT Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang .....	81
 BAB VI FORMULASI STRATEGI .....	 82
6.1 Pilihan Strategi .....	82
6.2 Implementasi Strategi .....	86
6.2.1 Kebijakan Produk .....	86
6.2.2 Kebijakan Harga atau Penetapan Suku Bunga....	88
6.2.3 Kebijakan Promosi .....	90
6.2.4 Kebijakan Pelayanan .....	92
6.2.5 Kebijakan dalam menghadapi krisis moneter...	95
6.3 Strategi membangun citra BBD .....	100
 BAB VII PENUTUP .....	 102
7.1 Kesimpulan .....	102
7.2 Saran .....	104
 DAFTAR PUSTAKA .....	 106

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1: Jumlah Bank dan Kantor Cabang di Jateng ....	3
Tabel 1.2: Posisi Penghimpunan Dana Masyarakat Rupiah dan Valas Propinsi Jateng, Karesidenan Semarang .	6
Tabel 1.3: Posisi Kredit Rupiah dan Valas Propinsi Jateng Karesidenan Semarang .....	8
Tabel 4.1: Perkembangan Laba/Rugi BBD Cabang Semarang Kepodang .....	59
Tabel 4.2: Kolektibilitas Rupiah dan Valas BBD Cabang Semarang Kepodang .....	61
Tabel 4.3: Posisi Kredit dan Penghimpunan Dana Masyarakat BBD Cabang Semarang Kepodang .....	63
Tabel 4.4: PDRB atas dasar harga konstan 1993 Propinsi Jateng .....	65
Tabel 4.5: Perkembangan Laju Inflasi tingkat Nasional dan beberapa kota di Jateng .....	67
Tabel 4.6: Realisasi Ekspor dan Impor Non Migas Jateng .	68
Tabel 5.1: Hasil Penilaian Variabel Eksternal .....	73
Tabel 5.2: Hasil Penilaian Variabel Internal .....	78

## DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Tesis .....	41
Gambar 3.1: SWOT Analysis Diagram .....	52
Gambar 4.1: Struktur Organisasi BBD Cabnag Semarang Kepodang .....	58
Gambar 5.1: SWOT Analysis Diagram BBD Cabang Semarang Kepodang .....	81

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A: Perkembangan Posisi Keuangan Neraca  
BBD Cabang Semarang Kepodang
- Lampiran B: Perhitungan Bobot Variabel Eksternal
- Lampiran C: Perhitungan Nilai Variabel Eksternal
- Lampiran D: Perhitungan Bobot Variabel Internal
- Lampiran E: Perhitungan Nilai Variabel Internal

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang mempunyai peranan penting dalam memajukan perekonomian suatu negara, karena bank sebagai pemasok dana masyarakat dalam bentuk kredit baik untuk perorangan maupun perusahaan. Disamping itu, bank juga merupakan lembaga pengumpul dana simpanan masyarakat antara lain dalam bentuk deposito, tabungan dan giro. Dengan demikian keberadaan bank sangat diperlukan terutama untuk menunjang pengembangan sektor perdagangan baik sebagai mediator maupun sebagai salah satu sarana penunjang kebijakan moneter yang ditempuh oleh pemerintah, apalagi dalam era pembangunan di negara Indonesia yang telah menginjak pada Pelita VI.

Dengan adanya kemajuan-kemajuan yang telah dicapai dalam sektor perekonomian maka tuntutan akan peran jasa perbankan juga semakin besar dan salah satu perwujudannya adalah dengan dibentuknya lima jenis bank yaitu: Bank Pemerintah, Bank Swasta, Bank Asing/Campuran, Bank Pembangunan Daerah dan Bank Perkreditan Rakyat.

Resesi ekonomi yang terjadi pada tahun 1980-an, dan

sikap perbankan yang kurang lincah dalam menghimpun dana masyarakat karena terlalu mengandalkan pada kredit likuiditas, dan karena suku simpanan dan pinjaman ditentukan oleh Bank Indonesia, maka telah mendorong pemerintah untuk mengeluarkan kebijaksanaan deregulasi di bidang perbankan 1 juni 1983. Intinya dari deregulasi tersebut adalah memberikan kebebasan kepada sektor perbankan dalam menetapkan suku bunga simpanan dan bunga pinjaman. Dengan harapan masing-masing bank dapat lebih leluasa menentukan kebijakan dalam mengerahkan dana masyarakat sebagai salah satu sumber dana pembangunan. Paket kebijakan tersebut membuka horison baru bagi perbankan di Indonesia terutama bagi bank-bank pemerintah, oleh karena kegiatan bank-bank tidak dikaitkan dengan kebijakan dari Bank Indonesia akan tetapi harus lebih banyak tergantung pada kreatifitas masing-masing bank didalam mengarahkan dana masyarakat. Dengan demikian setiap bank perlu merubah secara struktural komponen-komponen strategi dalam pengelolaan manajemen perbankan. Baik bank-bank pemerintah maupun bank swasta menghadapi situasi yang sama yaitu berupa tantangan untuk membuat usahanya lebih produktif dan kompetitif.

Setelah deregulasi tersebut disusul dengan paket

kebijakan perbankan yang dikeluarkan pemerintah tanggal 27 Oktober 1988, bertujuan memberikan kemudahan dan kebebasan dalam mendirikan bank baru dan kantor-kantor cabangnya. Maka sejak adanya kebijakan tersebut perkembangan usaha perbankan semakin pesat. Di Jawa Tengah saja perkembangan bank sampai tahun 1997 dapat dilihat seperti tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1  
Jumlah Bank dan Kantor Cabang  
di Jawa Tengah

No	Kelompok Bank	1987	1988	1995	1996	1997
1	Bank Umum:					
	* Jml Bank Pemerintah 1)	8	8	8	8	8
	Jml Kantor Cabang	112	117	1021	1060	1124
	* Jml Bank Swasta Nas.	25	25	47	51	52
	Jml Kantor Cabang	71	90	405	474	505
	* Jml Bank Asing	0	0	2	2	2
	Jml Kantor Cabang	0	0	2	2	2
2	Bank Perkreditan Rakyat					
	* Jml Bank	38	38	401	411	418
	Jml Kantor Cabang	38	38	404	414	421
	* Jml Bank	71	71	458	472	480
	Jml Kantor Cabang	221	245	1832	1950	2052

1) Termasuk BPD

Sumber: Bank Indonesia Semarang

Dari data tabel 1.1, nampak bahwa perkembangan usaha perbankan setelah tahun 1987 sangat pesat. Dalam kurun waktu 10 tahun (1987 hingga 1997) jumlah bank telah

meningkat 576% sedangkan jumlah kantor cabangnya meningkat 828%. Dampak nyata dari perkembangan usaha perbankan sejak itu adalah persaingan antar bank yang semakin ketat, dimana sebelum era deregulasi tersebut persaingan ini belum begitu terasa. Deregulasi sektor perbankan telah menempatkan usaha bank-bank pada bisnis yang penuh dengan kompetisi untuk berebut pasar.

Guna menghadapi tingkat persaingan yang cukup ketat tersebut diperlukan kemampuan dan keunggulan dalam bersaing yaitu antara lain dalam menempuh cara: meningkatkan mutu pelayanan jasa, efisiensi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia serta yang terpenting adalah strategi pemasaran jasa perbankan. Sehingga dengan melaksanakan semua ini semua bank diharapkan tidak saja mampu mencapai keunggulan bersaing tetapi juga mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk menentukan strategi yang akan digunakan terlebih dahulu bank yang bersangkutan harus mengetahui kondisi lingkungan bisnis di Wilayah daerah setempat. Seperti dikemukakan oleh Porter (Porter, 1980) bahwa intensitas persaingan dalam bisnis akan dipengaruhi oleh lima kekuatan yaitu :

- Pelanggan (masyarakat dan lembaga)
- Pemasok (masyarakat, bank lain dan lembaga)



- Produksi pengganti (lembaga keuangan bukan bank, Asuransi)
- Pendatang Baru
- Pesaing Perusahaan Sejenis

Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah menjalin hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan. Apapun bentuk hubungan itu, peran pemasaran sebagai ujung tombak fungsi manajemen perbankan sangatlah diperlukan.

Bank sebagai lembaga keuangan memasarkan produk-produk perbankan dalam bentuk simpanan dan jasa lainnya serta menjual kredit. Pendapatan utama dari sebuah bank adalah selisih bunga simpanan dengan bunga kredit. Kinerja Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang dalam menghimpun dana masyarakat dan penyaluran kredit dapat disajikan dalam tabel 1.2 dan tabel 1.3.

Dari tabel 1.2 di atas nampak jelas bahwa secara makro (Jateng), tingkat Karesidenan Semarang dan bahkan tingkat Kodya Semarang jumlah dana masyarakat yang dihimpun oleh perbankan selama lima tahun terakhir terus meningkat. Peningkatan penghimpunan dana masyarakat secara absolut juga terjadi pada Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang, namun jika dilihat market sharenya

Tabel 1.2  
Posisi Penghimpunan Dana Masyarakat rupiah dan valas  
Propinsi Jateng, Karesidenan Semarang, Kodya Semarang  
dan BBD Cabang Semarang Kepodang  
(Juta Rupiah)

Akhir Tahun	Dana Masyarakat			Total
	Giro	Tabungan	Deposito	
Regional Jawa Tengah:				
1993	1,124,128	2,912,877	1,940,728	5,977,733
1994	1,339,636	3,388,371	2,542,593	7,270,600
1995	1,585,526	4,047,692	3,493,560	9,126,778
1996	1,875,283	5,057,974	4,745,685	11,678,942
1997	2,365,993	5,660,218	5,558,311	13,584,522
Karesidenan Semarang:				
1993	525,578	1,007,967	977,946	2,511,491
1994	611,901	1,123,217	1,383,540	3,118,658
1995	805,066	1,383,693	1,772,578	3,961,337
1996	872,257	1,742,865	2,431,245	5,046,367
1997	1,153,472	1,901,022	2,761,334	5,815,828
Kodya Semarang:				
1993	520,756	875,389	934,047	2,330,192
1994	604,474	964,916	1,332,063	2,901,453
1995	797,139	1,193,435	1,701,189	3,691,763
1996	831,195	1,513,402	2,340,361	4,684,958
1997	1,098,398	1,624,987	2,631,235	5,354,620
BBD Cabang Semarang Kepodang:				
1993	16,583	19,328	25,761	61,672
1994	18,442	20,837	25,399	64,678
1995	22,714	19,757	24,654	67,125
1996	18,684	23,485	29,631	71,800
1997	43,641	19,637	34,797	98,075

lanjutan tabel pada halaman 7

tabel lanjutan

Market Shared BBD Cabang Semarang Kepodang: (%)*)					
1993	3.18	2.21	2.76	2.65	
1994	3.05	2.16	1.91	2.23	
1995	2.85	1.66	1.45	1.82	
1996	2.25	1.55	1.27	1.53	
1997	3.97	1.21	1.32	1.83	

\*) Dihitung atas dasar wilayah Kodya Semarang

Sumber: Bank Indonesia (diolah)

BBD Cabang Semarang Kepodang (diolah)

ternyata mengalami penurunan selama lima tahun terakhir. Kondisi ini menggambarkan bahwa persaingan dalam memasarkan produk-produk simpanan dalam rangka menarik dana dari masyarakat bagi BBD Cabang Semarang Kepodang harus segera dicari jalan keluarnya agar tidak semakin tersisih dalam persaingan. Selanjutnya bagaimanakah dengan penyaluran kreditnya? Tabel 1.3 berikut menyajikan informasi posisi kredit perbankan di Jawa Tengah.

Ditinjau dari penyaluran kredit seperti yang disajikan dalam tabel 1.3, secara makro (Jateng), tingkat Karesidenan Semarang dan juga tingkat Kodya Semarang jumlah kredit yang disalurkan oleh perbankan selama lima tahun terakhir juga terus meningkat. Peningkatan jumlah kredit yang disalurkan secara absolut juga terjadi pada Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang, namun jika dilihat market sharenya ternyata berfluktuasi dan cenderung mengalami penurunan selama lima tahun terakhir.

Tabel 1.3  
Posisi Kredit rupiah dan valas  
Propinsi Jateng, Karesidenan Semarang, Kodya Semarang  
dan BBD Cabang Semarang Kepodang  
(Juta Rupiah)

Akhir Tahun	Wilayah				Market Share
	Jateng	Karesidenan Semarang	Kodya Semarang	BBD Cabang Smg Kpodang	BBD Smg Kpdang*
1993	7,133,624	3,168,868	2,949,809	176,706	5.99
1994	9,237,621	4,184,597	3,913,923	192,688	4.92
1995	10,622,672	4,733,674	4,390,260	270,636	6.16
1996	12,394,370	5,277,689	4,863,507	206,413	4.24
1997	14,408,682	5,951,785	5,496,425	212,590	3.87

\*) Dihitung atas dasar wilayah Kodya Semarang  
Sumber: Bank Indonesia (diolah)  
BBD Cabang Semarang Kepodang (diolah)

Dari posisi penghimpunan dana masyarakat maupun posisi kredit tersebut mengisyaratkan bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang harus merumuskan alternatif strategi pemasaran untuk mengantisipasi persaingan yang semakin tajam.

Seperti telah disinggung di muka bahwa sebelum era deregulasi fungsi pemasaran sektor perbankan masih belum dimanfaatkan, maka dengan kondisi persaingan yang ketat seperti sekarang ini mau tidak mau, baik untuk bank yang baru berdiri maupun yang sudah mapan harus mengaktifkan fungsi pemasarannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Peter F. Drucker (1984) bahwa kunci sukses/keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari daya adaptasi perusahaan yang bersangkutan terhadap lingkungan yang selalu berubah-ubah.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Sebagai salah satu unit bisnis, PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang saat ini dihadapkan

pada situasi yang kurang menguntungkan terutama sejak adanya deregulasi pada sektor perbankan, kondisi persaingan usaha jasa perbankan menjadi semakin ketat, karena banyak bermunculan bank-bank baru dan bank yang sudah ada membuka kantor cabang baru di mana-mana hampir di setiap kecamatan. Secara kuantitatif dari tabel 1.2 dapat diidentifikasi bahwa untuk tingkat Karesidenan Semarang dan bahkan tingkat Kodya Semarang jumlah dana masyarakat yang dihimpun oleh perbankan selama lima tahun terakhir terus meningkat. Peningkatan penghimpunan dana masyarakat secara absolut juga terjadi pada Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang, namun jika dilihat market sharenya ternyata mengalami penurunan selama lima tahun terakhir yaitu secara berturut-turut market sharenya 2.65%, 2.23%, 1,82%, 1.53% dan 1.81%. Sedangkan market share untuk kredit selama 5 tahun terakhir berfluktuatif dan cenderung menurun yaitu secara berturut-turut 5,99%, 4,92%, 6,16%, 4,24% dan 3,87%. Kondisi ini menggambarkan bahwa persaingan dalam memasarkan produk-produk simpanan dalam rangka menarik dana dari masyarakat bagi BBD Cabang Semarang Kepodang harus segera dicari jalan keluarnya agar tidak semakin tersisih dalam persaingan. Guna menghadapi persaingan usaha perbankan yang semakin ketat di masa sekarang maupun yang akan datang maka dibutuhkan

keunggulan bersaing, sehingga pihak manajemen perlu menerapkan strategi pemasaran jasa perbankan agar mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan unggul dalam persaingan.

### 1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi posisi strategis BBD Cabang Semarang Kepodang dalam persaingan pasar usaha perbankan di Semarang.
- b. Menganalisis faktor-faktor yang mendorong nasabah menggunakan jasa BBD Cabang Semarang Kepodang.

#### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diharapkan dari penelitian ini antara lain agar dapat memberikan informasi bagi manajemen bank dalam mengembangkan alternatif strategi:

- a). Untuk menentukan langkah pada masa yang akan datang dengan mengantisipasi adanya perubahan eksternal serta dalam mengatasi kelemahan yang masih ada.
- b). Membuat kebijakan-kebijakan strategis seperti pelayanan kepada nasabah sebagai upaya untuk lebih meningkatkan pelayanan.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN TELAAH PENELITIAN TERDAHULU

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Pengertian Bank Marketing

Bila diamati, setiap bank mempunyai "motto" dalam mencapai sasaran usahanya, khususnya untuk menarik calon-calon nasabah. Hal tersebut merupakan salah satu usaha untuk menerapkan konsep marketing dalam melakukan kegiatan sehari-hari.

Definisi marketing yang dikemukakan ahli berbeda-beda, namun menurut Philip Kotler (Philip Kotler, 1984) adalah suatu proses dimana perorangan (kelompok) memperoleh apa yang mereka butuhkan melalui pertukaran produk dengan orang lain. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa titik awal dari pemasaran terletak pada kebutuhan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut manusia mencari sesuatu produk atau jasa yang disediakan perusahaan-perusahaan. Pemenuhan kebutuhan dengan produk atau jasa yang tersedia ini dilakukan dalam suatu proses pertukaran, yang dikenal sebagai transaksi.

Sesuai dengan perkembangan perdagangan serta



perusahaan, faktor lingkungan juga mempengaruhi pasar maka operasional perbankan dituntut untuk menyesuaikan penawaran jasanya, dengan permintaan konsumen. Dengan situasi tersebut, operasional perbankan perlu berorientasi kepada konsumen atau pasar dan untuk dapat berhasilnya usaha bank diperlukan strategi yang tepat.

### 2.1.2 Karakteristik Jasa Bank

Bank pada dasarnya tidak berbeda dengan perusahaan-perusahaan lain dimana dalam menjalankan aktifitasnya harus melakukan tindakan pemasaran. Yang membedakan dengan perusahaan lain adalah karakteristik produknya. Menurut Aubrey Wilson (Aubrey Wilson, 1982) karakteristik jasa bank dapat dibedakan menjadi 5, yaitu:

#### 1) Tidak berwujud (intangible)

Jasa bank tidak berwujud. Oleh karena itu pihak pembeli harus mempunyai keyakinan penuh kepada penjual jasa. Di pihak lain penjual harus berupaya agar dapat lebih memperlihatkan manfaat jasa tersebut.

#### 2) Tidak dapat dipisahkan (inseparability)

Maksudnya bank akan bergantung pada waktu dan tempat

agar pelayanan jasa dapat dilakukan secara cepat dan tepat.

- 3) Mengutamakan sistem pemasaran secara individual (a highly individualized marketing system)

Maksudnya bank harus mengutamakan sistem pemasaran yang menggunakan personal yang dimiliki sendiri. Jadi dalam masalah distribusi, bank harus menempatkan cabangnya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi nasabahnya. Hal ini disebabkan jasa perbankan tidak dapat disalurkan melalui pihak lain kecuali cabangnya sendiri.

- 4) Tidak memerlukan fungsi logistik (lack of need for logistic function)

Maksudnya adalah jasa bank tidak memerlukan fungsi logistik karena sifatnya yang intangible. Oleh sebab itu saluran pemasaran langsung kepada nasabah merupakan cara yang harus dilakukan.

- 5) Menjalin hubungan baik dengan nasabah (client relationship)

Maksudnya adalah agar jasa bank dapat dijual secara efektif, maka bank harus menjaga hubungan pribadi

dengan nasabahnya secara profesional, sehingga dapat tercipta hubungan yang baik dan erat dengan para nasabahnya.

### 2.1.3 Jenis Produk Jasa Perbankan

Pada dasarnya jasa perbankan secara garis besarnya dibedakan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Pelayanan jasa penitipan atau simpanan (Deposit services)
- 2) Pelayanan jasa perkreditan (Credit services)
- 3) Pelayanan jasa transfer (Transfer services)

Namun kemudian jasa-jasa tersebut oleh para bankir dikemas dan dikembangkan dengan memakai banyak atribut menjadi berbagai macam jasa perbankan. Jenis produk dan pelayanan jasa perbankan yang ditawarkan oleh setiap bank dapat serupa namun namanya berlainan, hal tersebut tergantung pada sektor usaha bank yang bersangkutan. Seperti di Indonesia antara lain dapat berupa Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), keduanya mempunyai sektor usaha yang berbeda.

Bank umum sektor usahanya lebih luas dan dapat

melayani jasa dalam lalu lintas pembayaran sedangkan BPR sektor usahanya adalah hanya melayani jasa simpan pinjam saja. Bank-bank umum yang profesional akan dapat menawarkan atau melayani semua jenis jasa perbankan, namun demikian perlu diketahui bahwa:

- Tidak setiap bank mempunyai kemampuan yang sama dalam melakukan pelayanan jasa perbankan kepada para nasabahnya.
- Bank-bank tidak menawarkan jasa perbankan dengan cara dan pelayanan yang sama, karena dipengaruhi oleh kualitas pelayanan dan teknologi.
- Kemampuan bersaing antar bank-bank berbeda-beda sehingga memungkinkan bank-bank berspekulasi dalam melakukan pelayanan jasa perbankan yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Adapun jenis produk jasa perbankan secara umum meliputi antara lain:

- 1) Pelayanan Jasa Penitipan/Simpanan Uang maupun Barang (Deposit Services) yang terdiri:
  - a) rekening giro
  - b) rekening tabungan
  - c) rekening deposito berjangka (1,2,3,6,9,12,24 bulan)
  - d) rekening simpanan dalam surat berharga

- e) rekening simpanan valuta asing
  - f) simpanan antar bank
  - g) cek perjalanan (rupiah maupun valuta asing )
  - h) simpanan dalam kartu
  - i) safe deposit box
  - j) penitipan surat-surat berharga bernilai nominal (custodian)
- 2) Pelayanan Jasa Perkreditan (Credit Services) terdiri dari:
- a) Cash Loan, jenis-jenisnya antara lain:
    - Kredit Modal Kerja
    - Kredit Investasi
    - Kredit Program dari Pemerintah (KUK, KUT, KGU, dll)
  - b) Non cash loan, jenis-jenisnya antara lain:
    - Bank Garansi
    - Kredit Berdokumen (L/C impor dan ekspor, SKBDN)
- 3) Pelayanan Jasa Transfer (Transfer Services), jenis-jenisnya antara lain:
- a) Transfer Dalam Negeri, dibedakan menjadi 2 macam:
    - Transfer Masuk
    - Transfer Keluar
  - b) Transfer Luar Negeri dalam Valuta Asing,

dibedakan menjadi 2 macam:

- Trasfer Masuk
- Transfer Keluar

4) Pelayanan jasa-jasa lainnya, antara lain dapat berupa:

- a) Pelayanan Jasa Inkaso (inward & outward collection)
- b) Pelayanan Jasa Ekspor dan Impor
- c) Pelayanan Jasa Valuta Asing
- d) Pelayanan Jasa Pembayaran rekening telepon,  
listrik dan air
- e) Pelayanan Kartu Kredit dan lain-lain.

Produk jasa perbankan tersebut tentu saja membutuhkan perubahan terus menerus untuk disesuaikan dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan nasabah. Produk yang baru perlu diciptakan demi terpenuhinya berbagai macam kebutuhan dan kepuasan nasabah serta untuk mengembangkan usaha perbankan.

Selain itu untuk produk yang sudah usang dan tidak lagi menguntungkan perlu dihentikan, sedangkan produk jasa perbankan yang sudah ada perlu diperbaiki atau dimodernisasi (inovasi).

Semua usaha tersebut ditempuh dengan maksud untuk menyerap dana masyarakat yang sebanyak banyaknya dengan prioritas untuk memperoleh dana yang murah biayanya

(lower cost) dan selanjutnya berusaha memasarkannya atau memimjamkannya dalam bentuk kredit kepada nasabah perorangan atau perusahaan, terutama untuk sektor usaha yang produktif supaya dapat tercipta dan terpelihara kredit yang sehat, sehingga secara keseluruhan usahanya dapat mencapai profitabilitas yang optimal.

#### 2.1.4 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

Pada prinsipnya bank harus dapat melaksanakan penjualan jasa-jasa perbankan dan memberikan pelayanan kepada para nasabah maupun para calon nasabah yang membutuhkannya. Dengan kualitas pelayanan yang baik merupakan salah satu senjata yang ampuh untuk dapat digunakan oleh bank dalam situasi persaingan usaha dibidang perbankan yang sangat ketat. Dalam melaksanakan pelayanan yang berkualitas tersebut, banyak bank menggunakan sarana pendukung untuk pelayanan kepada para nasabahnya agar mempunyai nilai lebih sebagai senjata dalam melakukan strategi bersaing, yaitu dengan menawarkan fasilitas kemudahan, antara lain personal checks, automatic teller machine (ATM), safe deposito box, dan lain-lain.

Keuntungan yang didapat dalam persaingan usaha dengan menggunakan sarana pendukung dalam pelayanan tersebut

tidak dapat berjalan lama sebab para pesaingnya dapat dengan mudah menirunya dengan cepat. Kreatif bankir pada akhir-akhir ini mempunyai pandangan bahwa pengaruh kualitas pelayanan adalah merupakan senjata baru dalam persaingan usaha perbankan. Aspek kualitas dari pelayanan bank merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagi keberhasilan bank untuk memenangkan dalam persaingan.

Di dalam pemasaran bank (bank marketing) yang didukung dengan kualitas pelayanan yang baik dan efektif menurut Lovelock (Lovelock, 1991) akan dapat meningkatkan, antara lain:

- kepuasan dan loyalitas konsumen (customer satisfaction and retention)
- perolehan laba (profitability)
- kepuasan dan loyalitas karyawan (employee's job satisfaction and retention)
- benteng pertahanan dalam persaingan (competitive coup)

Suatu hal yang perlu dimengerti bahwa kualitas pelayanan yang baik dapat ditemukan dengan antisipasi yang konsisten terhadap kebutuhan pelayanan dan kepuasan bagi para nasabah, namun pelayanan yang baik bukan sesuatu yang sama untuk setiap nasabah. Perbedaan



tersebut dipengaruhi oleh: umur, pendidikan, pendapatan dan gaya hidup. Oleh karena itu bank membutuhkan banyak nasabah yang dapat memberikan tanggapan terhadap kebutuhan dan keinginan para nasabahnya.

Karakteristik dari pada pelayanan yang berkualitas tinggi menurut Howcraft (Howcraft, 1991) adalah sebagai berikut:

- 1) Bank harus konsisten di dalam peningkatan kualitasnya (quality focus)
- 2) Harus berorientasi kepada konsumen (customer oriented)
- 3) Harus memperhatikan sikap karyawan/karyawati yang secara langsung melayani nasabah (contact personal care)
- 4) Perlu unggul dalam hal komunikasi baik ke dalam maupun ke luar (internal and external communication)
- 5) Manager bank harus mempraktekkan kepemimpinan yang baik (true leadership)
- 6) Bank harus melaksanakan praktek yang jujur (fairness care)

Pada masa pasca deregulasi dewasa ini, persaingan usaha perbankan sangatlah ketat, maka mau tidak mau bank-bank tentunya harus berani melakukan berbagai terobosan dan inovasi dengan cara-cara yang baru. Kendati demikian

sifat yang sangat khas melekat dalam jasa perbankan adalah unsur kepercayaan. Guna menciptakan kepercayaan konsumen, berikut ini kami kemukakan 10 sikap / performence bagi karyawan bank untuk memikat atau melayani nasabah dengan baik menurut Aubrey Wilson (Aubrey Wilson, 1982) adalah sebagai berikut:

1) Senyum (smile)

Seorang petugas bank di bagian front office harus murah senyum dalam melayani nasabah. Dengan senyum yang tulus berarti petugas telah membuka hati untuk menerima nasabah yang datang dan mengalirkan perasaan senang menerima mereka. Dengan demikian petugas telah menyalurkan percaya diri kepada nasabah dan nasabahnya pun merasa senang menerima pelayanan dari petugas.

2) Berpakaian/ berpenampilan rapi (dress for respect)

Salah satu cara untuk memenuhi keinginan pribadi nasabah adalah petugas yang berpenampilan rapi, karena dengan berpenampilan rapi tersebut merupakan penghargaan bagi nasabah dan membuat nasabah merasa penting.

- 3) Tempatkan dirimu pada tingkat/ level yang sama (put yourself on same level)

Petugas tidak boleh meremehkan atau memandang rendah nasabah ataupun merasa rendah diri sehingga harus memperlakukan nasabah tanpa harus membedakan tingkat sosialnya.

- 4) Memberikan perhatian penuh kepada nasabah (give the customer your complete attention)

Nasabah akan merasa dipentingkan apabila petugas memberikan perhatian penuh kepadanya. Dengarlah pada waktu nasabah berbicara dan fokuskan perhatian pada nasabah.

- 5) Tunjukkan minat yang tulus ( show a sincere interest)

Dalam sikap yang tulus dan jangan dibuat-buat karena ketulusan akan tercermin pada saat petugas berbicara dengan nasabah.

- 6) Gunakan namanya bila mungkin (use his/her name whenever possible)

Semua orang memiliki nama sejak lahir, dibank nasabah adalah orang penting. Nasabah akan merasa

penting dan merasa mendapat perlakuan khusus bila petugas tersenyum sambil menyapa dengan ramah, misal, " selamat pagi Pak Bambang, apa yang dapat saya bantu?"

- 7) Bertanya dengan penuh persahabatan (ask question in a friendly manner)

Dengan sambutan yang ramah akan membuat nasabah merasa senang, hal ini akan meningkatkan hubungan yang akrab.

- 8) Hindari perbedaan pendapat (avoid contraversy)

Hindari terjadinya perbedaan pendapat dengan nasabah yang menjurus adu argumentasi dan jika tidak dapat dihindari petugas banklah yang mengalah.

- 9) Sampaikan pengertian tulus (convey a sincere understanding)

Sampaikan pengertian yang tulus kepada nasabah. Salah satu metode yang efektif untuk menyampaikan pengertian yang tulus adalah dengan mengadakan pendekatan yang disebut HEAT, yaitu:

H: Hear them out

Dengarkan bicara nasabah baik-baik dan jangan memotong pembicaraannya.

E: Empathy

Berikan simpati dan pengertian dari petugas atas masalah yang dihadapi/dialami oleh nasabah.

A: Apology

Akuilah kesalahan dan segeralah minta maaf bila bank yang salah.

T: Take action

Segera ambil langkah-langkah penyelesaian terhadap masalah yang ada.

10) Selalu ucapkan terima kasih kepada nasabah (always thank to the customer)

Jangan lupa selalu mengatakan terima kasih dengan tulus kepada nasabah. Bertolak dari kondisi karakteristik jasa bank sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka bank benar-benar harus mengupayakan kegiatan pemasarannya sedemikian rupa sehingga nasabah bisa terpenuhi kebutuhannya. Untuk mencapai maksud tersebut pada umumnya para bankir

mengambil kebijakan, antara lain:

- menetapkan suku bunga yang bersaing (suku bunga dana dan kredit)
- melaksanakan kegiatan promosi
- meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

Supaya kegiatan pemasaran dapat diimplementasikan dengan baik, maka bank terlebih dahulu harus memahami konsep pemasaran. Inti dari falsafah konsep pemasaran adalah bagaimana memuaskan keinginan dan kebutuhan nasabah. Berdasarkan konsep tersebut bank bukan saja hanya sekedar menjual jasa tetapi juga harus membuat pelbagai inovasi, dinamisasi dan perbaikan dalam upaya mendorong kegiatan pemasarannya dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat.

#### 2.1.5 Strategi Pemasaran Bank

Bank yang ingin maju dan berkembang harus merancang dan menetapkan strategi pemasaran untuk setiap pasar jasa yang telah dipilih. Perencanaan strategi pemasaran merupakan salah satu bidang perhatian manajemen yang melekat pada perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Strategi merupakan cara/jalan agar suatu usaha baik perorangan maupun perusahaan dapat mencapai tujuan atau

sasaran yang telah ditetapkan dan mempunyai keunggulan kompetitif. Dengan gambaran seperti tersebut maka dapat kita lihat bahwa menyusun perencanaan strategi pemasaran tidak dapat dipisahkan dari konteks perencanaan bank. Keputusan mengenai strategi pemasaran dan metode yang akan dipergunakan hanyalah merupakan sub bagian daripada keseluruhan kegiatan perencanaan dan keputusannya harus sejalan dengan aktivitas tersebut.

Strategi pemasaran yang disusun untuk masing-masing bank selalu berbeda-beda antara lain tergantung pada hasil pengamatan masing-masing terhadap situasi dan kondisi pasar serta posisi perusahaan yang bersangkutan. Dengan perkembangan usaha perbankan yang sangat pesat dan timbulnya pesaing-pesaing yang juga melakukan kegiatan pemasaran secara intensif, maka tidaklah cukup bagi bank jika hanya selalu mengimplementasikan strategi pemasaran yang hanya melayani kebutuhan-kebutuhan yang telah ada, tetapi juga harus memikirkan tuntutan dan kebutuhan masa depan nasabah. Dalam hal ini bidang pemasaran harus memperluas pelayanannya sekaligus sebagai masukan pimpinan perusahaan. Konkretnya pemasaran dari suatu bank harus mampu memberi petunjuk mengenai pelayanan dan jasa-jasa perbankan yang sebaiknya digunakan untuk memenuhi kebutuhan di masa kini dan masa yang akan

datang. Dalam rangka mengantisipasi kondisi di masa sekarang dan masa akan datang menurut Philip Kotler (Philip Kotler, Paul N. Bloom, 1984) dikemukakan beberapa strategi pemasaran sebagai berikut:

1) Pemasaran proaktif (proactive marketing)

Dalam hal ini manager pemasaran tidak hanya sekedar memantau pasar saja, melainkan juga melihat kearah mana kecenderungan pasar dan dapat menciptakan ide-ide baru yang dapat menjadi model mutakhir di masyarakat tanpa melupakan tujuan yang telah ditargetkan pada pangsa pasar tertentu. Sebagai contoh, bagaimana upaya bank agar dapat membuat tabungan menjadi gaya hidup baru seperti halnya produk elektronik. Bank juga dapat membuat deferensiasi produknya agar dapat membedakannya dengan produk atau jasa bank pesaing.

2) Pemasaran berdasarkan ketepatan waktu (just in time marketing)

Pelayanan jasa-jasa bank memerlukan suatu cara agar melayani nasabah pada waktu yang tepat sesuai dengan kehendak nasabah. Prinsipnya yaitu, kapan nasabah membutuhkan, bank harus siap dengan produk atau jasa dan pelayanan yang diperlukan itu, misalnya dalam hal transfer



dana, pelayanan kredit, pengambilan uang tunai pada hari libur melalui Authomatic Teller Machine (ATM).

3) Pemasaran dengan nilai tambah (value based marketing)

Dalam pola ini, penjual jasa harus mampu menonjolkan nilai tambah dari produk atau jasanya dibandingkan dengan pesaing. Untuk bidang perbankan memang secara konvensional produk atau jasa yang dijual hampir seragam yaitu tabungan, giro, deposito, kredit, dan lain-lain. Tetapi setiap bank harus mampu memberikan pelayanan atas penjualan produk atau jasanya berbeda dengan para pesaing-pesaingnya. Untuk itu tentu saja dibutuhkan kreatifitas dan inovasi yang cemerlang. Misalnya, dengan membuat produk/jasa tabungan yang kondisinya berbeda dengan yang sudah ada, baik dari suku bunga, cara pengambilan dan lain sebagainya. Dengan perbedaan yang khas tersebut pada akhirnya sebuah produk atau jasa yang jenisnya sama dengan produk atau jasa pesaing namun mempunyai nilai tambah tersendiri.

4). Pemasaran yang bertujuan menguasai pasar (leading edge marketing)

Pada pola ini, pemasar/marketer diminta untuk lebih responsif dan sedapat mungkin dapat menguasai pasar yaitu

menempati posisi sebagai market leader. Untuk itu pemasar harus terus menerus memperluas pasar dan menambah produk atau jasa baru di pasar. Cara untuk menguasai pasar tentunya bermacam-macam, antara lain dengan menambah jaringan kantor cabang dan memperkuat produk atau jasa yang sudah dimiliki melalui pendekatan pelayanan yang lebih memuaskan.

#### 5). Network marketing

Pola ini sebenarnya adalah bentuk lain dari global marketing yakni bentuk pemasaran yang bermanfaat pada lingkup yang luas. Untuk dapat mengaplikasikan model network marketing ini dibutuhkan kerjasama internal dan eksternal yang efisien dan efektif. Maksudnya supaya segala perubahan ataupun persoalan dalam dunia perbankan dapat diantisipasi. Dalam lingkup hubungan internal misalnya bagian pemasaran suatu usaha retail atau cabang retail perlu memiliki seorang manager untuk tiap-tiap bidang promosi, pemasaran, penjualan dan riset pemasaran. Sedangkan untuk pengembangan hubungan eksternal, diperlukan hubungan dengan lembaga-lembaga yang berperan dalam pengembangan produk atau jasa bank, seperti biro iklan, lembaga-lembaga riset dan lain sebagainya.

Keberhasilan suatu strategi pemasaran yang

diterapkan, antara lain tergantung pada kemampuan menganalisa kedudukan/posisi bank-bank secara individu maupun secara kelompok dalam waktu tertentu. Analisis tersebut dikenal sebagai analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity & Threat).

Analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajer yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen dan karena itu harus diatur strategi serta bidang-bidang yang pada dasarnya ada diluar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen. Kekuatan dan kelemahan adalah elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen. Dimana kekuatan (strength) adalah faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan. Sedangkan faktor kelemahan (weakness) adalah faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan tetapi tidak berhasil dikendalikan, sehingga memberikan dampak yang negatif bagi organisasi. Sedangkan peluang (opportunity) adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan bila organisasi mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya. Ancaman

(threat) adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

## 2.2 Telaah Penelitian terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan studi yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Dalam persaingan usaha jasa perbankan dimungkinkan munculnya pesaing-pesaing baru yang akan ikut berkompetisi, dengan menggunakan berbagai macam cara untuk memperebutkan market share. Hunt, Shelby D. dan Robert M. Morgan (1995) melaporkan bahwa menurut Taylor, 1982, agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan dalam pasar persaingan maka perusahaan perlu mempertimbangkan hal-hal yang diperlukan untuk melakukan diversifikasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut terdapat faktor-faktor yang relewan dengan studi yang dilakukan yaitu terdapat hubungan antara profitabilitas dengan faktor lingkungan yang mempengaruhi bisnis.

2). Fornell, Claes et al (1996) melaporkan bahwa menurut hasil penelitian Fornell dan Wernerfelt (1987), ditemukan bahwa kepuasan nasabah mempengaruhi secara

signifikan terhadap menurunnya komplain nasabah serta meningkatnya loyalitas pelanggan. Meningkatnya kepuasan nasabah akan menurunkan kejadian-kejadian komplain serta meningkatkan loyalitas nasabah.

Berdasarkan hasil penelitian di atas terdapat faktor-faktor yang relevan dengan studi yang dilakukan yaitu terdapatnya hubungan antara loyalitas nasabah dengan kepuasan nasabah serta antara kepuasan nasabah dengan komplain nasabah.

3) Survey yang dilakukan oleh PT Marsindo Konsult Prima (MRI) sebagai cabang di Indonesia dari sebuah lembaga riset internasional, yaitu mengenai Study Consumer Banking dan Kualitas Pelayanan Perbankan yang dilakukan pada tanggal 12 Maret - Mei 1997 bertujuan untuk mengetahui kondisi pasar dan konsumen bank di Indonesia khususnya di 5 kota besar yaitu: Bandung, Jakarta, Surabaya, Semarang dan Medan. Survey ini mengambil sample 1.278 responden dari berbagai lapisan kelas sosial dengan menggunakan metode Wawancara dengan responden. Hasil survey dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Dalam hubungannya dengan produk/jasa yang ditawarkan oleh perbankan, penggunaan produk/jasa Bank BCA memiliki peringkat tertinggi untuk kelompok bank

swasta, sedangkan untuk kelompok bank pemerintah adalah Bank BRI. Selanjutnya dari responden yang diwawancara, 99% memiliki rekening tabungan, 4% memiliki deposito, 3 memiliki rekening koran dan 3% memiliki pinjaman (kredit).

Dari rekening tabungan, penetrasi bank swasta lebih besar (63%) dibanding bank pemerintah (54%) dan tertinggi diperoleh oleh BCA (35%) diikuti oleh BRI (30%). BBD menduduki peringkat ke 4 dari 7 bank pemerintah (6%).

Dari rekening deposito, penetrasi bank pemerintah lebih unggul (55%) dibanding bank swasta (49%).

Bank yang paling banyak menerima deposito adalah BRI (35%), BCA (19%), BNI (10%). BBD 5% (peringkat ke 3 dari 7 bank pemerintah).

Dari rekening koran, Bank yang relatif banyak dipercaya nasabah mengelola rekening koran adalah bank BALI (22%), BNI (13%), BRI (11%) dan BBD (3,5%) atau peringkat ke 5 dari 7 bank pemerintah.

Dari rekening kredit, nasabah lebih banyak

menggunakan bank pemerintah (66%) khususnya BRI dan BTN (29%) dibandingkan bank swasta (35%). Sedangkan BBD relatif nihil.

- b. Dalam hubungannya dengan promosi, pangsa pengenalan atau 'top of mind' bank swasta lebih besar (55%) dibandingkan dengan bank pemerintah (45%). Pengertian 'top of mind' adalah jawaban spontan yang pertama disebut oleh responden pada saat ditanya mengenai nama bank yang dikenalnya.

Tingkat awareness responden terhadap BBD relatif kecil yaitu 4% (peringkat 4) dibandingkan dengan bank pemerintah lainnya.

Dalam hal pengenalan, iklan yang dibuat oleh bank swasta lebih dikenal (populer) dibandingkan iklan bank pemerintah.

Iklan yang menyangkut corporate image yang paling dikenal responden adalah iklan BCA terutama di media TV. Sedangkan iklan BBD hanya dikenal di media koran dan papan iklan, sedangkan di media elektronik (TV dan Radio) dan majalah tidak/kurang dikenal responden.

Dari segi iklan mengenai produk, tingkat pengenalan tertinggi diperoleh oleh Tahapan (55%) diikuti

Simaskot (25%), Simpedes (22%), Taplus (15%) dan Batara (14%). Iklan produk BBD yang dikenal adalah tabungan Jumbo dengan menduduki peringkat 11 dari 28 produk yang dikenal responden.

c. Dalam hubungannya dengan pelayanan, yang dinilai penting bagi nasabah dalam melaksanakan transaksi di bank, sesuai prioritasnya adalah:

- 1) Kecakapan Customer Service dalam menanggapi permintaan keluhan nasabah.
- 2) Pelayanan Customer Service yang lebih ramah
- 3) Pelayanan Teller secara profesional
- 4) Pelayanan Teller yang lebih ramah
- 5) Antrian nasabah pendek
- 6) Fasilitas ATM yang luas/banyak
- 7) Pelayanan petugas/operator telepon yang ramah
- 8) Sikap satpam yang ramah
- 9) Penampilan staf yang representatif
- 10) Penampilan kantor cabang

Menurut penilaian responden, BBD perlu meningkatkan pelayanan teller khususnya agar bersikap lebih ramah dan antrian nasabah agar diperpendek.

d. Dalam hubungannya dengan citra diperoleh suatu posisi



dimana secara umum nasabah mengelompokkan semua bank menjadi 3 kelompok sebagai berikut:

Kelompok I: Bank Pemerintah (BBD, BDN, BTN, BNI, ERI, EXIM, BAPINDO) memiliki ciri-ciri:

- 1) Keamanan terjamin
- 2) Bank terpercaya
- 3) Biaya administrasi rendah
- 4) Setoran awal/saldo minimum rendah

Kelompok II: BCA, Bali, BII, Danamon, Lippo, BHS, Duta, Panin dan Niaga dengan ciri-ciri:

- 1) Didukung oleh Group yang kuat, terutama BCA
- 2) Memiliki fasilitas modern
- 3) Produknya bervariasi
- 4) Iklannya bagus
- 5) Banyak memberikan hadiah
- 6) Suku bunga tinggi, terutama Panin dan Niaga

Kelompok III: BUN, Universal, BDNI, Bira, Bukopin, Tamara, Modern, Pacific dan Utama memiliki ciri-ciri:

- 1) Pelayanan profesional/memuaskan
- 2) Pelayanan ramah/cepat

Hasil survey MRI tersebut yang diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi pemasaran produk/jasa perbankan, sebenarnya memiliki kelemahan antara lain kurang menggali aspek harga (suku bunga) dalam kaitannya dengan konsep bauran pemasaran (marketing mix). Aspek harga (suku bunga bank dengan berbagai atributnya) juga merupakan indikator yang penting dalam upaya pemasaran jasa/produk bank disamping aspek pelayanan (distribusi), promosi dan aspek produk/jasa bank itu sendiri sebagai suatu konsep marketing mix secara utuh.

Dalam hubungannya dengan tesis ini, meskipun cakupan wilayah survey MRI lebih luas dan bersifat nasional, namun dapat digunakan sebagai acuan dalam rangka penyusunan strategi pemasaran jasa perbankan pada PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang dengan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan antara lain:

- 1) Mengembangkan variabel-variabel marketing mix menjadi elemen-elemen yang lebih operasional dan menambah variabel yang belum tercover dalam survey MRI (variabel harga).

- 2) Memfokuskan cakupan wilayah Jateng pada umumnya dan kodya Semarang pada khususnya agar lebih spesifik dengan tuntutan pasar Semarang dan sekitarnya.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

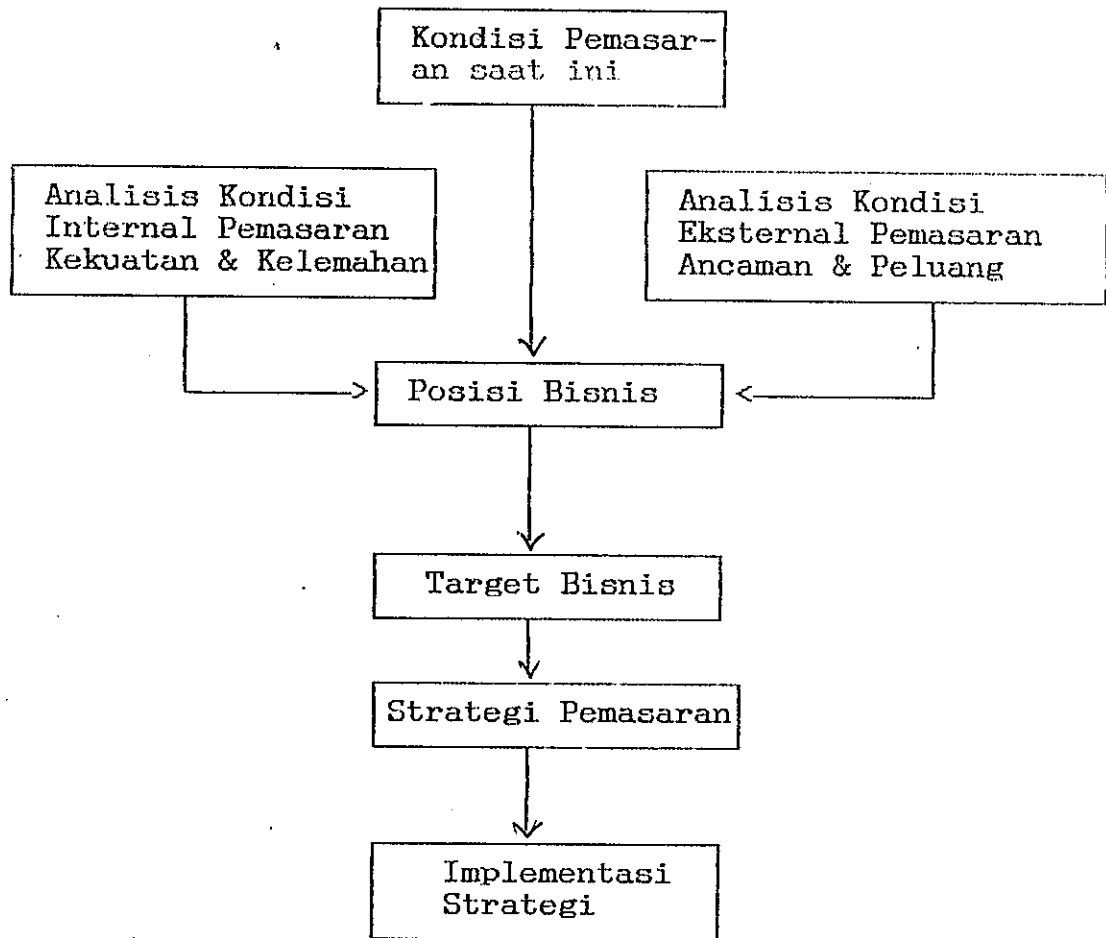
Dalam melakukan studi penelitian pada PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang, didasari adanya upaya pengembangan strategi bagi unit bisnis di masa yang akan datang dengan harapan agar mempunyai daya saing untuk menghadapi persaingan usaha perbankan yang sangat ketat. Analisis terhadap kebijakan unit bisnis akan ditekankan pada kinerja yang dicapai cabang atas dasar target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Bank Bumi Daya (Persero) yaitu antara lain kinerja keuangan, pengelolaan pelayanan nasabah, kinerja pemasaran. Indikator untuk mengukur keberhasilan usaha adalah pencapaian laba usaha. Dalam mencapai laba usaha tersebut sangat dipengaruhi oleh pihak manajemen cabang dalam menentukan kebijakan strategi bisnis yang tepat.

Analisis didasarkan pada kondisi lingkungan yang dihadapi oleh PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang yaitu dari sisi eksternal maupun internal. Faktor internal akan tercermin dalam strategi bisnis yang

ditetapkan oleh manajemen Cabang Semarang Kepodang. Sedangkan faktor eksternal merupakan pengaruh-pengaruh yang berada di luar unit bisnis perusahaan. Seluruh kegiatan pemasaran jasa akan diarahkan untuk pencapaian laba. Oleh karena itu bisa dinyatakan bahwa pencapaian laba usaha merupakan hasil akhir dari kebijakan strategi unit bisnis dimana kebijakan ini sangat tergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola usahanya.

Untuk menelaah lebih lanjut terhadap kebijakan strategi pemasaran yang diterapkan oleh manajemen Cabang Semarang Kepodang dalam mencapai laba usaha dapat ditelaah dengan menganalisis terhadap faktor-faktor kunci yang memengaruhinya. Dengan mengadakan pengujian terhadap tingkat profitabilitas unit bisnis maka dapat disusun rekomendasi kebijakan strategi pemasaran yang bermanfaat untuk perkembangan PT Banak Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang di masa yang akan datang. Untuk memperjelas uraian tersebut di atas dapat dinyatakan dalam diagram sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Tesis



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penulisan tesis ini terdiri beberapa unsur pokok meliputi:

#### 3.1. Jenis dan metode pengumpulan data

##### a. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu data yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan data yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal.

Untuk memperoleh data yang akan digunakan untuk analisis faktor-faktor internal dilakukan wawancara dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Jumlah sample yang diambil sebanyak 100 responden terdiri dari para karyawan dan nasabah Bank BBD Cabang Semarang Kepodang dengan teknik samplingnya yaitu purposive random sampling. Penentuan jumlah sample ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa

jumlah populasinya sangat banyak dan dapat dikategorikan sebagai populasi tak terbatas. Oleh karena itu pengambilan jumlah sample sebanyak 100 orang ini diharapkan dapat memenuhi persyaratan statistik sebagai sample kecil.

Sedangkan untuk memperoleh data yang akan digunakan untuk analisis faktor-faktor eksternal dilakukan wawancara dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan. Penentuan sample dengan teknik sample bertujuan (purposive sampling) dengan alasan para responden yang dipilih menguasai dalam bidang perbankan. Responden ini meliputi:

- 1) Kepala Wilayah BBD Jateng & DIY
- 2) Pimpinan BBD Cabang Kepodang
- 3) Pimpinan BBD Cabang Pembantu RS Dr Karyadi
- 4) Pimpinan Bank Indonesia Wilayah Jateng
- 5) Pemimpin Cabang Utama BPD
- 6) Manajer Pemasaran Dana Bank Niaga
- 7) Manajer Pemasaran Kredit Bank Niaga
- 8) Customer Service Officer Bank Bumi Daya
- 9) Relationship Officer Bank Bumi Daya
- 10) Manajer Pemasaran Dana Bank BCA

11) Manajer Pemasaran Kredit Bank BCA

12) Pemimpin cabang Bank BCA

b. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari lembaga-lembaga terkait yaitu Bank Indonesia, Perbanas, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Kantor Statistik dan sumber-sumber lain yang syah antara lain:

- Laporan statistik ekonomi keuangan daerah propinsi Jawa Tengah.
- Laporan perkembangan bank-bank devisa di Indonesia
- Laporan tahunan Bank Bumi Daya
- Laporan perkembangan ekonomi daerah propinsi Jawa Tengah

### 3.2 Metode Analisis

Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Treath) dengan tahapan sebagai berikut:



### 3.2.1 Analisis SAP (Strategic Advantage Profile)

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

a. Mengidentifikasi variabel-variabel maupun elemen-elemen pemasaran yang diidentifikasi merupakan sumber kekuatan maupun kelemahan. Adapun variabel-variabel dan elemen-elemen pemasaran yang diidentifikasi dikembangkan dari hasil penelitian terdahulu meliputi:

1) KARAKTERISTIK PRODUK/JASA BANK

- a Saldo/setoran Minimum Tabungan
- b Pembatasan Jumlah Pengambilan Tabungan
- c Frekuensi Pengambilan Tabungan
- d Plafon Kredit Yang Disediakan
- e Persyaratan Administrasi
- f Jangka Waktu Kredit
- g Proses Realisasi Kredit
- h Jasa Layanan Lain Yang Ditawarkan

2) HARGA/SUKU BUNGA

- a Tingkat Suku Bunga Tabungan
- b Tingkat Suku Bunga Kredit
- c Metode Perhitungan Bunga Tabungan

- d Metode Perhitungan Bunga Kredit
  - e Beban Biaya Administrasi
  - f Tarif Pelayanan Jasa Lainnya
- 3) PROMOSI
- a Penggunaan Media Iklan
  - b Daya Tarik Materi Iklan
  - c Pemberian Hadiah
  - d Pelayanan Komunikasi Telepon
  - e Kemampuan Staf Menjual Jasa Perbankan
- 4) DISTRIBUSI/PELAYANAN
- a Pelayanan Operasional
  - b Profesionalitas Staf
  - c Kecepatan Pelayanan Teller
  - d Penggunaan Teknologi Perbankan
  - e Lokasi Kantor Cabang/Kas
  - f Fasilitas ATM
  - g Fasilitas Ruang Tunggu
- 5) LAIN-LAIN
- a Citra/Tingkat Kepercayaan Bank
  - b Penampilan Fisik Kantor Cabang
  - c Kemampuan Menangani Pengaduan Nasabah

- b. Langkah kedua dilakukan pembobotan terhadap variabel-variabel tersebut untuk mengetahui seberapa penting pengaruhnya terhadap usaha perbankan. Teknik pembobotan dengan menggunakan skala sebagai berikut:

Skala	Arti
1	Kurang Penting
2	Cukup Penting
3	Penting
4	Sangat Penting

Selanjutnya untuk menentukan bobot masing-masing variabel dilakukan dengan menghitung proporsi jumlah skor tiap-tiap variabel atau elemen terhadap jumlah skor untuk seluruh variabel atau elemen.

- c. Langkah ketiga memberikan penilaian terhadap variabel yang diidentifikasi dengan menggunakan skala stapel dengan pedoman sebagai berikut:

Skala	Kondisi variabel
-3	Sangat kurang
-2	Sedikit kurang
-1	Kurang
0	Sama dengan pesaing
1	Unggul
2	Sedikit unggul
3	Sangat unggul

d. Hasil tertimbang merupakan perkalian antara bobot dikalikan nilai dari suatu variabel.

e. Penjumlahan dari seluruh nilai tertimbang menggambarkan kondisi internal Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang apakah keunggulan dan kelemahan relatifnya dibanding dengan Bank pesaing.

### 3.2.2 Analisis ETOP (Environmental Treath Opportunity Profile)

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

a. Mengidentifikasi variabel-variabel maupun elemen-elemen lingkungan eksternal yang diidentifikasi

merupakan ancaman dan peluang dalam bisnis perbankan. Karena hasil analisis ini akan digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang, maka variabel-variabel eksternal yang diidentifikasi memiliki cakupan/lingkup untuk wilayah makro Regional Jawa Tengah dan Karesidenan Semarang yaitu:

- 1) Pertumbuhan Ekonomi
- 2) Tingkat Inflasi
- 3) Teknologi Perbankan
- 4) Kebijakan Kantor Pusat
- 5) Lingkungan Sosial Budaya
- 6) Produk Domestik Regional Bruto
- 7) Apresiasi/Depresiasi Rupiah
- 8) Pertumbuhan Industri
- 9) Pertumbuhan Ekspor
- 10) Tingkat Persaingan Bank
- 11) Kebijakan Pemerintah

b. Langkah kedua dilakukan pembobotan terhadap variabel-variabel tersebut untuk mengetahui seberapa penting pengaruhnya terhadap industri perbankan. Teknik pembobotan dengan menggunakan skala sebagai berikut:

Skala	Arti
1	Kurang Penting
2	Cukup Penting
3	Penting
4	Sangat Penting

Selanjutnya untuk menentukan bobot masing-masing variabel dilakukan dengan menghitung proporsi jumlah skor tiap-tiap variabel terhadap jumlah skor untuk seluruh variabel.

- c. Langkah ketiga memberikan penilaian terhadap variabel yang diidentifikasi dengan menggunakan skala stapel sebagai berikut:

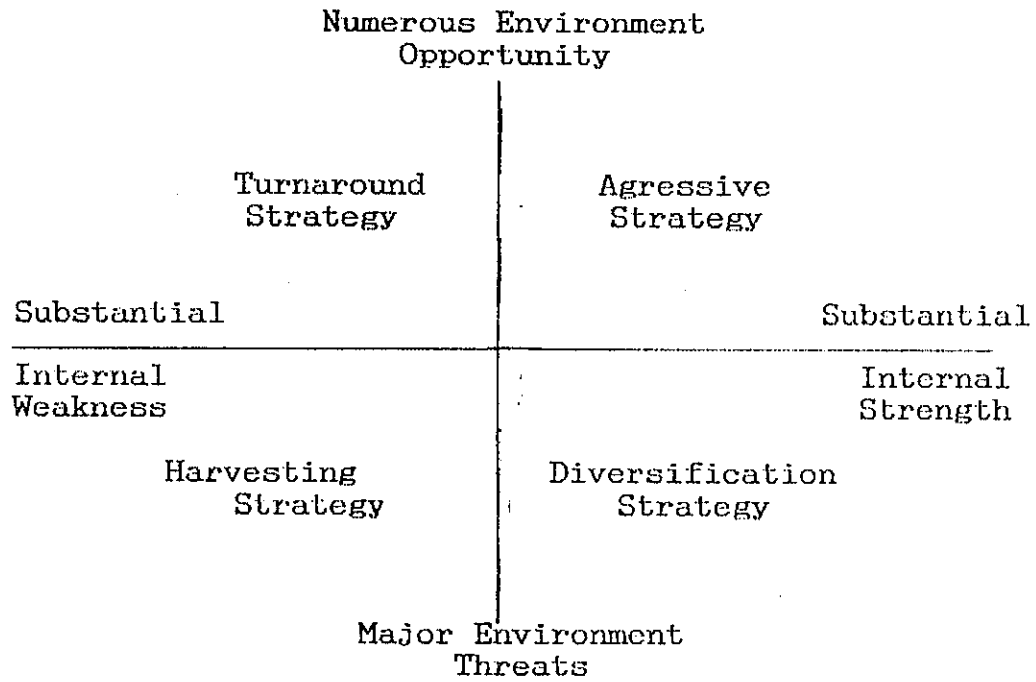
Skala	Kondisi variabel
-3	Ancaman besar
-2	Ancaman sedang
-1	Ancaman kecil
0	Netral
1	Peluang kecil
2	Peluang sedang
3	Peluang besar

- d. Hasil tertimbang merupakan perkalian antara bobot dikalikan nilai dari suatu variabel.
- e. Penjumlahan dari seluruh nilai tertimbang menggambarkan kondisi eksternal dalam industri perbankan yang akan mempengaruhi dalam perumusan strategi pemasaran Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang.

### 3.2.3 SWOT Analysis Diagram

Hasil analisis SAP dan ETOP selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pemilihan strategi seperti disajikan dalam SWOT Analysis Diagram berikut ini:

Gambar 3.1  
SWOT Analysis Diagram





## BAB IV

### PAPARAN KASUS

#### 4.1 Sejarah singkat PT Bank Bumi Daya (Persero)

Latar belakang sejarah berdirinya Bank Bumi Daya ditandai adanya serangkaian kebijakan pemerintah Indonesia dalam menasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda, berdasarkan Peraturan Pemerintah no. 22 th 1958. Salah satu perusahaan milik Belanda yang beroperasi di Indonesia, yaitu De Nationale Handelsbank NF juga tidak luput dari ketentuan pemerintah itu, ketika badan usaha yang bergerak di bidang perbankan tersebut dinasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah no. 39 tahun 1959. Sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut kemudian pemerintah mendirikan Perseroan Terbatas Bank Umum Negara (Buneg) berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no.1 tahun 1959 tanggal 10 Agustus 1959. Anggaran dasar Bank Umum Negara tersebut kemudian ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia no. 120551/UM II tanggal 9 September 1959. Tanggal 9 september ini disepakati sebagai hari yang bersejarah: yaitu *Hari Jadi*

*Bank Bumi Daya.*

Dalam perjalanan sejarahnya, Bank Umum Negara mengalami beberapa kali perubahan. Ketika dalam tahun 1964 sebuah bank asing milik Inggris The Chartered Bank dinasionalisasi berdasarkan Keputusan Presiden no. 6 tahun 1964, pengelolaan bank tersebut diserahkan kepada Bank Umum Negara sebagaimana yang diatur dalam Surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral no. Kep. 15/ UBS /65 tanggal 19 Februari 1965. Dalam tahun ini juga Bank Umum Negara tersebut berganti nama menjadi Bank Negara Indonesia (BNI) Unit IV. Pergantian nama ini merupakan perwujudan dari kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam Surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral no. Kep. 65 UBS/ 65 tanggal 30 Juli 1965, untuk menggabungkan bank bank pemerintah dalam satu wadah pengelolaan yaitu, tentang Bank Bumi Daya, Bank Negara Indonesia Unit IV tersebut berganti nama menjadi Bank Bumi Daya.

Dalam perkembangan yang terakhir lahirilah Undang-Undang no.7 tahun 1992 tentang perbankan, dan bersamaan dengan itu maka Undang-Undang tentang Bank Bumi Daya tersebut di atas dinyatakan tidak berlaku lagi. Berdasarkan Undang-Undang yang baru ini sekarang hanya terdapat dua jenis bank, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Sedangkan bentuk hukum dari Bank

Umum menurut pasal 21 ayat 1 Undang-Undang no. 7 tahun 1992 tersebut dapat berupa perusahaan perseroan (Persero), perusahaan daerah, koperasi, dan perseroan terbatas. Dalam hubungan ini maka dengan Peraturan Pemerintah no. 23 tahun 1992 bentuk badan hukum Bank Bumi Daya telah disesuaikan bentuk hukum tersebut maka Bank Bumi Daya dinyatakan bubar pada saat pendirian Persero dengan ketentuan bahwa segala hak dan kewajiban, kekayaan, serta pegawai dari Bank Bumi Daya yang ada pada saat pembubarannya beralih kepada Persero yang bersangkutan.

Selanjutnya guna memenuhi ketentuan yang tercantum di dalam peraturan pemerintah di atas, dibentuklah badan hukum baru yang bernama PT Bank Bumi Daya (Persero), berdasarkan akte notaris Muhani Salim, S.H. no. 135 tanggal 31 Juli 1992. Akte pendirian tersebut telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman berdasarkan surat Keputusan no. C2-66586. TH.92 tanggal 12 Agustus 1992.

PT Bank Bumi Daya (Persero) bertujuan melakukan tugas dan usaha di bidang perbankan dalam arti kata seluas-luasnya untuk menunjang pelaksanaan pembangunan dalam rangka meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional di bidang ekonomi ke arah

peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Guna mencapai tujuan tersebut PT Bank Bumi Daya (Persero) menyelenggarakan usaha penghimpunan dana masyarakat, memberikan kredit, serta kegiatan-kegiatan perbankan lainnya.

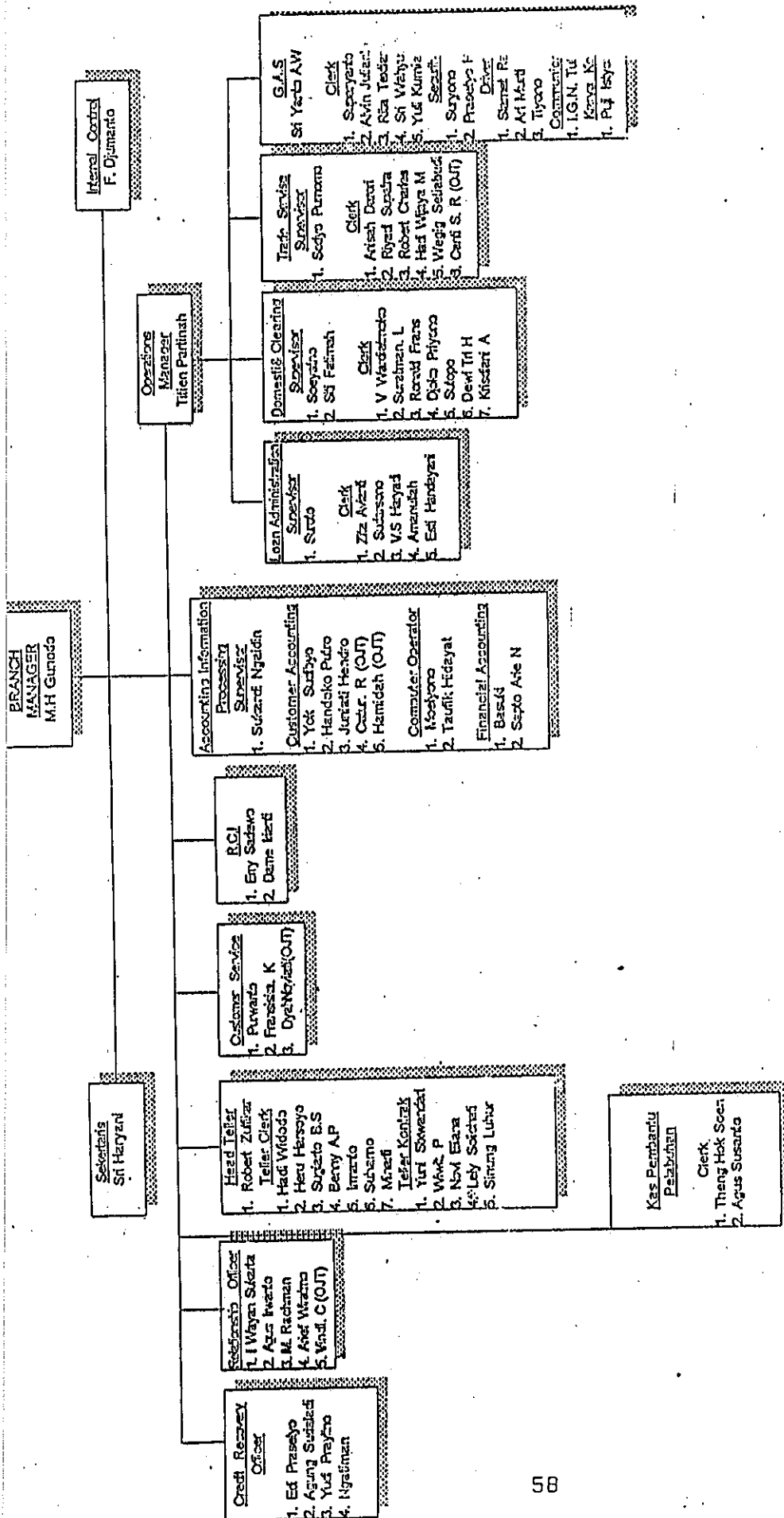
Sejak berdirinya dalam tahun 1959 hingga saat ini Bank Bumi Daya telah mengalami perkembangan yang sangat pesat di segala bidang, termasuk di bidang organisasinya. Dewasa ini PT Bank Bumi Daya (Persero) mempunyai jaringan kantor di dalam negeri yang sangat luas, terdiri atas 136 kantor cabang, 64 kantor cabang pembantu, 23 kantor kas, disamping jaringan kantor di luar negeri yang terdiri atas tiga kantor perwakilan masing-masing di Singapura, Hong Kong, dan London, satu kantor agency di New York, dua kantor cabang di Cayman Islands USA, dan Tokyo, dan sebuah anak perusahaan di Hong Kong.

#### 4.2. Gambaran singkat BBD Cabang Semarang Kepodang

Keberadaan BBD Cabang Semarang Kepodang juga tidak lepas dengan sejarah Bank Bumi Daya yang diawali dengan De Nationale Handelsbank NF, Bank Umum Negara (Buneg), BNI unit IV dan akhirnya Bank Bumi Daya. Meskipun pemerintah telah merencanakan untuk menggabung (merger)

BBD dengan Bank Pemerintah yang lain menjadi Bank Catur (perkembangan sekarang dengan PP No 48 tahun 1997 penggabungan hanya antara BBD dengan Bapindo), namun sampai dengan saat ini (Mei 1998) BBD masih beroperasi seperti biasa termasuk kantor cabangnya. Bahkan sekarang ini BBD telah keluar dari "bengkel" Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Ini berarti bahwa eksistensi BBD dengan seluruh cabangnya masih diakui oleh masyarakat dan bahkan harus terus meningkatkan kinerjanya. Akankah pemerintah membatalkan rencana merger atau justru mempercepat merger tersebut nampaknya masih sulit untuk diprediksikan karena situasi moneter yang belum membaik seperti yang diharapkan. Seperti diketahui bahwa rencana merger bank-bank pemerintah maupun swasta lebih diarahkan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi pasar bebas pada tahun 2003 nanti. Dengan demikian paling tidak dalam tenggang waktu tahun 1998-2003 perlu disusun strategi yang dapat menunjang dalam menghadapi pasar bebas nanti terlepas jadi tidaknya rencana merger tersebut.

Organisasi Cabang BBD adalah standart untuk seluruh cabang di Indonesia. Organisasi dan personalia BBD Cabang Semarang Kepodang seperti gambar 4.1 berikut:



Sumber: Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang

#### 4.3 Kinerja BBD Cabang Semarang Kepodang

##### 1. Kinerja Keuangan

Dari laporan keuangan seperti pada lampiran A dapat diuraikan kinerja keuangan BBD Cabang Semarang Kepodang sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Perkembangan Laba/Rugi  
BBD Cabang Semarang Kepodang  
(Ribu Rupiah)

Akhir Tahun	Laba/Rugi Tahun Berjalan		Total
	Rupiah	Valas	
1993	4,804,697	470,521	5,275,218
1994	(4,797,433)	469,367	(4,328,066)
1995	(30,627,000)	1,890,000	(28,737,000)
1996	(12,187,384)	982,607	(11,204,777)
1997	4,500,519	4,656,406	9,156,925

Sumber: BBD Cabang Semarang Kepodang (diolah)

Dari tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa selama lima tahun terakhir ini BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki kinerja keuangan yang kurang baik karena selama tiga tahun (th 1994-1996) mengalami kerugian yang cukup besar. Selama lima tahun terakhir tersebut transaksi dalam valas tidak pernah mengalami kerugian. Kerugian terbesar selama lima periode tersebut terjadi pada tahun 1995 dan

secara berangsur-angsur mulai membaik dan bahkan pada tahun 1997 telah mendapatkan keuntungan.

Pos-pos apa yang menarik untuk dianalisis dalam kaitannya dengan perolehan laba pada tahun 1997? Jika dicermati dari periode 1996 dan 1997 perubahan yang dikategorikan besar pengaruhnya terhadap pendapatan antara lain dapat dijabarkan dari lampiran A sbb:

- a. Rekening Kas khususnya untuk Valas naik 3.784%. Kenaikan jumlah valas pada tahun 1997 yang kemudian diikuti dengan kenaikan nilai tukar Valas mulai pertengahan 1997 jelas sekali pengaruhnya terhadap peningkatan pendapatan dalam bentuk rupiah.
- b. Kenaikan rekening surat berharga pada tahun 1997 sampai 752% dapat diidentifikasi memberikan kontribusi terhadap pendapatan karena ada korelasi antara nilai rupiah dengan indek harga saham gabungan.
- c. Rekening Koran (pasiva) yang pada tahun 1996 dapat dihimpun sebesar Rp 18.684.115 juta dan pada tahun 1997 sebesar Rp 43.640.668 juta yang berarti ada kenaikan 134%. Implikasi dari meningkatnya penghimpunan dana masyarakat (giro) ini terhadap pendapatan (bunga) adalah bahwa dana masyarakat merupakan sumber dana yang sangat murah, sehingga selisih bunga kredit yang diperoleh akan menjadi besar



yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan.

- d. Rekening Antar Kantor dan Rekening Antar Urusan Pembukuan meningkat 475%. Implikasi dari rekening ini terhadap peningkatan pendapatan adalah adanya pendapatan bunga antar kantor dalam jumlah yang cukup besar.

Disamping pos-pos yang ada pada Neraca yang dapat ditelusuri kontribusinya terhadap perolehan laba tahun 1997, berikut ini disajikan kolektibilitas valas dan rupiah selama tiga tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Kolektibilitas Rupiah dan Valas  
BBD Cabang Semarang Kepodang  
(Ribu Rupiah)

Kategori	1995	1996	30 Juni 1997
Rp dan Valas:	278,536,000	206,413,000	202,916,000
Lancar	140,243,000	154,797,000	174,725,000
Kurang Lancar	23,769,000	268,000	414,000
Diragukan	106,854,000	48,810,000	25,316,000
Macet	7,670,000	2,538,000	2,461,000
Prosentase:			
Lancar	50.4%	75.0%	86.1%
Kurang Lancar	8.5%	0.1%	0.2%
Diragukan	38.4%	23.6%	12.5%
Macet	2.8%	1.2%	1.2%

Sumber: BBD Cabang Semarang Kepodang (diolah)

Dari tabel 4.2 nampak jelas sekali bahwa kinerja

penarikan piutang dari tahun ke tahun yang dikategorikan lancar terus meningkat prosentasenya. Sedangkan yang dikategorikan kurang lancar, diragukan dan macet terus menurun prosentasenya. Ini berarti bahwa kondisi keuangan semakin baik karena resiko tidak terbayarnya piutang semakin kecil.

## 2. Kinerja Pemasaran

Produk yang dipasarkan bank dapat dikelompokkan menjadi: simpanan, kredit dan jasa lainnya. Simpanan yang terdiri dari giro dan tabungan merupakan dana masyarakat yang murah dibanding sumber dana yang lain. Jika bank dapat menghimpun dana masyarakat tersebut dalam jumlah besar kemudian dapat menyalurkannya dalam bentuk kredit berarti bank akan mendapatkan selisih bunga yang besar juga, karena pendapatan utama dari sebuah bank adalah pendapatan bunga. Dari tabel 1.2 dan tabel 1.3 (pada bab 1) pangsa pasar penghimpunan dana masyarakat BBD Cabang Semarang Kepodang terus mengalami penurunan sejak tahun 1993-1997. Demikian juga halnya dengan pangsa pasar kredit yang disalurkan juga cenderung menurun. Rendahnya pangsa pasar baik penghimpunan dana masyarakat maupun kredit mengindikasikan bahwa kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh BBD Cabang Semarang Kepodang kurang

berhasil dengan baik.

Dari tabel 1.2 dan tabel 1.3 dapat disederhanakan sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Posisi kredit dan penghimpunan dana masyarakat  
BBD Cabang Semarang Kepodang  
(Juta Rupiah)

Akhir Tahun	Kredit yg disalurkan	Total Dana Masyarakat	Surplus (defisit)
(1)	(2)	(3)	(4)
1993	176,706	61,672	(115,034)
1994	192,688	64,678	(128,010)
1995	270,636	67,125	(203,511)
1996	206,413	71,800	(134,613)
1997	212,590	98,075	(114,515)

Sumber: BBD Cabang Semarang Kepodang (diolah)

Dari tabel 4.3 nampak sekali bahwa dana masyarakat yang dihimpun belum sepenuhnya mampu membiayai kredit (kredit lebih besar dari pada dana masyarakat yang terhimpun). Ini berarti bahwa ada sebagian kredit yang dibiayai dari sumber lain yang tentu saja beban bunganya lebih mahal. Ditinjau dari kontribusinya terhadap pendapatan, ketidakmampuan membiayai kredit dari dana masyarakat ini jelas akan mengurangi pendapatan.

Dalam menghimpun dana masyarakat PT. Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang menjalin hubungan usaha langsung dengan para nasabahnya. Untuk itu BBD

melakukan pengenalan yang lebih baik terhadap segmen-segmen pasar dimana BBD mempunyai posisi kuat. Dengan demikian dapat lebih memahami kebutuhan para nasabah serta untuk mengembangkan produk baru yang lebih efektif dalam memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan mereka di masa yang akan datang. BBD selalu berusaha agar nasabah dapat menggunakan produk-produknya dengan mudah, untuk memenuhinya antara lain dengan teknologi yang modern sehingga para nasabah dapat menikmati layanan yang memuaskan dengan biaya yang wajar.

Namun dalam melaksanakan kegiatan pemasaran selama ini belum dapat dilaksanakan secara optimal, karena divisi pemasaran belum dibentuk secara tersendiri, sehingga jabatan pemasaran tersebut masih dirangkap oleh bagian front office antara lain yang terdiri CSO (Customer Service Officer), RO (Relationship Officer) dan Branch Manager, dimana waktu yang tersedia untuk kegiatan pemasaran ini sangat terbatas, karena telah tersita untuk pelayanan kepada nasabah yang melakukan kegiatan transaksi harian secara rutin, lagi pula untuk jabatan tersebut jumlahnya di setiap cabang sangat sedikit. Belum lagi dana promosi yang anggarannya dari Kantor Pusat sangat terbatas dan begitu pula untuk penentuan tarif suku bunga dana dan kredit semuanya ditentukan oleh

Kantor Pusat sehingga dalam melaksanakan pemasaran cabang kurang ada kebebasan. Oleh karena itu perlu adanya upaya-upaya pemasaran yang dapat meningkatkan penghimpunan dana masyarakat.

#### 4.4 Lingkungan Ekonomi Regional Jawa Tengah

Berikut ini disajikan data ekonomi Regional Jawa Tengah yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap industri perbankan.

PDRB atas dasar harga konstan th 1993 Propinsi Jateng  
(Juta Rupiah)

	Sektor Ekonomi	1993	1994	1995	1996
1	Pertanian	7,810,640	7,782,116	8,211,174	8,487,972
2	Pertambangan & Penggalian	407,614	432,942	471,646	527,557
3	Industri & Pengolahan	10,234,268	11,322,072	12,260,155	13,327,648
4	Listrik, Gas & Air B.	228,415	264,698	304,155	346,833
5	Bangunan	1,604,771	1,688,679	1,808,179	2,011,485
6	Perdagangan Rest & Hotel	6,802,666	7,580,717	8,337,892	9,034,330
7	Pengangkutan & Komunikasi	1,278,564	1,378,873	1,510,648	1,705,242
8	Keuangan, Persewaan	1,703,723	1,869,210	1,974,206	2,114,567
9	Jasa-jasa	3,908,249	4,025,868	4,135,899	4,306,569
Jumlah:		33,978,909	36,345,174	39,013,953	41,862,204

Sumber: Kantor Statistik Propinsi Jateng (diolah)

Dari tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa sektor industri & pengolahan memiliki kontribusi yang paling besar terhadap PDRB dan secara keseluruhan seluruh sektor mengalami kenaikan dari tahun 1993-1996. Kondisi ini sangat mendukung tumbuhnya bisnis perbankan yang dapat membiayai sektor-sektor produktif sehingga dapat meningkatkan aktivitas ekonomi dalam menunjang pembangunan.

Yang menjadi pertanyaan selanjutnya adalah bagaimanakah PDRB pada masa mendatang sehubungan dengan situasi resesi ekonomi seperti sekarang? Akankah kegiatan sektor-sektor ekonomi mengalami stagnasi sehingga akan memperburuk situasi ekonomi? Meskipun pemerintah telah bertekad untuk terus melakukan reformasi ekonomi sehingga diharapkan dapat menggairahkan kembali iklim usaha yang tentu saja sangat membutuhkan dukungan dana dari lembaga keuangan, namun perlu dikaji secara cermat kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang agar kebijakan yang dilakukan bisa tepat.

Disamping PDRB, tingkat inflasi juga mempunyai pengaruh yang penting terhadap usaha perbankan. Dari tabel 4.5 perkembangan inflasi di Semarang rata-rata di bawah tingkat inflasi nasional. Hal ini menggambarkan bahwa kondisi ekonomi Jawa Tengah masih lebih baik dari

kondisi ekonomi secara nasional.

Meskipun kondisi ekonomi Jawa Tengah masih lebih baik dari ekonomi nasional, namun perlu disadari bahwa angka inflasi yang digunakan tersebut sampai dengan tahun 1997, padahal memasuki bulan April 1998 saja tingkat inflasi telah mencapai 4,07% dan inflasi kumulatif selama Januari-April 1998 telah mencapai 33,09%. Dengan kenaikan harga BBM yang diberlakukan pemerintah jelas akan mendongkrak lagi angka inflasi. Kondisi ini akan lebih buruk lagi jika rencana kenaikan tarif dasar listrik diberlakukan. Kecenderungan-kecenderungan ekonomi yang akan terjadi dalam lingkup makro (Jawa Tengah) dan nasional pada umumnya haruslah menjadi bahan kajian dalam merumuskan kebijakan yang akan dilakukan.

Tabel 4.5  
Perkembangan laju inflasi tingkat Nasional  
dan beberapa kota di Jawa Tengah

Akhir Tahun	Nasional	JAWA TENGAH			
		Semarang	Surakarta	Tegal	Purwokerto
1993	9.77	9.37	9.93	8.93	11.79
1994	9.24	6.50	9.74	8.88	11.78
1995	8.64	8.45	8.63	7.45	8.53
1996	6.47	4.37	8.25	4.77	6.16
1997	11.05	10.88	9.86	10.44	9.35

Sumber: Kantor Statistik Propinsi Jateng (diolah)

Melemahnya nilai rupiah, pada sisi lain telah mampu

meningkatkan ekspor khususnya untuk produk-produk yang kandungan bahan bakunya bukan impor (lokal). Melemahnya nilai rupiah berarti meningkatkan daya beli para importir. Laju perkembangan ekspor dan impor non migas Jawa Tengah disajikan pada tabel 4.6.

Dari tabel 4.6 nampak sekali bahwa sejak tahun 1993 hingga 1997 ekspor Jateng selalu surplus dibandingkan impornya. Surplus ekspor pada tahun 1998 (paling tidak sampai dengan Mei 1998 ini) tentu saja lebih besar lagi dibanding tahun-tahun sebelumnya karena sering terjadinya kelangkaan container (peti kemas) untuk ekspor. Kelangkaan kontainer ini tentu saja tidak akan terjadi jika impornya seimbang dengan ekspor. Akankah Surplus ekspor ini menjadi peluang bagi usaha perbankan, tentu saja harus dikaji secara cermat agar kebijakan yang dirumuskan menjadi tepat.

Tabel 4.6  
Realisasi Ekspor dan Impor  
Non Migas Propinsi Jateng  
(Ribu US dolar)

Akhir Tahun	Ekspor	Impor	Surplus (Defisit)
1993	653,203	91,166	562,037
1994	780,862	143,268	637,594
1995	936,600	74,342	862,258
1996	996,989	169,308	827,681
1997	1,556,708	1,485,289	71,419

Sumber: Bank Indonesia (diolah)



#### 4.5 Prediksi perekonomian Indonesia tahun 1998

Prediksi perekonomian Indonesia secara nasional ini menggunakan kajian Merrill Lynch, 17 Desember 1997. Kajian ini menitik beratkan pada implikasi turunnya nilai rupiah terhadap dollar yang akan berakibat sebagai berikut:

a. Turunnya investasi baru

Dengan kenaikan komponen impor (dalam dolar) akan menyebabkan proyek menjadi tidak layak, juga ketidakmampuan Bank untuk memberikan pinjaman. Pada tahun 1998 investasi asing hanya 20 milyar US\$ lebih kecil dibanding tahun 1997 sebesar 32 milyar US\$.

b. Tingkat suku bunga tinggi

Kesulitan likuiditas yang dialami oleh perbankan sebagai akibat kredit macet (property) dan kewajiban yang harus di bayar (offshore loan) menyebabkan bunga deposito naik. Kenaikan bunga deposito mencapai 150%.

c. Laju inflasi naik

Inflasi tersebut disebabkan oleh impor langsung barang dan jasa konsumsi, impor barang tidak langsung yang digunakan untuk kegiatan produksi perusahaan yang bersifat substitusi impor. Secara umum inflasi

domestik disebabkan oleh: kekurangan supply makanan yang disebabkan oleh musim kering yang panjang, kenaikan pengeluaran untuk pembayaran suku bunga yang pada akhirnya akan mendorong naiknya harga produk secara langsung atau dapat dikatakan menyebabkan Cost-push Inflation.

d. Turunnya pertumbuhan ekonomi

Kita sudah tidak dapat lagi menikmati lagi manisnya pertumbuhan ekonomi yang mencapai 7,8% per tahun. menurut APBN 1998/1999 pertumbuhan akan mencapai 0%. Tapi menurut Merrill Lynch pertumbuhan ekonomi akan turun menjadi -8,5% pada saat kurs dolar mencapai Rp 6500,-, padahal selama Januari-Pebruari 1998 dolar hanya menyentuh sebentar Rp 7.000,- berikutnya mencapai Rp 16.000,- Kurs berkisar Rp 8.000 - Rp 11.000,- Tentu saja jika pemerintah memprediksi dolar Rp 5000,- perlu dikaji kembali.

Gambaran prediksi ekonomi secara nasional tersebut haruslah diletakkan sebagai kerangka dalam memperhitungkan kecenderungan-kecenderungan lingkungan ekonomi regional Jawa Tengah agar perumusan kebijakan BBD Cabang Semarang Kepodang menjadi lebih realistis.

## BAB V

### ANALISIS POSISI PEMASARAN

Banyak alat analisis yang dapat digunakan untuk mengenali posisi bisnis dari suatu perusahaan seperti Matriks Daya Tarik Industri (MDTI), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Daur Hidup Industri (MDHI), Matriks SWOT dan lain-lain. Dalam tesis ini untuk mengetahui posisi pemasaran PT Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Semarang Kepodang digunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (controllable) dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (Uncontrollable).

Strength dan Weakness adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal & controllable). Sedangkan Opportunity dan Threat adalah faktor-faktor yang ada di luar kendali manajemen (Eksternal & Uncontrollable).

Pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang dengan pedoman sbb: (Sukristono, 1992:202)

*Kekuatan (Strengths) adalah lebih tingginya kompetensi internal yang dimiliki organisasi dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.*

*Kelemahan (Weaknesses) adalah suatu keadaan organisasi yang cenderung menurun kompetensinya dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya.*

*Kesempatan (Opportunities) adalah kondisi yang terjadi karena perpaduan antara keadaan, waktu dan tempat yang menyebabkan suatu kegiatan organisasi akan memungkinkan diperolehnya manfaat yang berarti.*

*Tantangan (Threats) adalah suatu kemungkinan kejadian yang apabila terjadi akan mengakibatkan kerugian pada organisasi.*

## 5.1 Analisis ETOP

Analisis ETOP (Environmental Threat Opportunity Profile) merupakan analisis yang digunakan untuk menggambarkan tingkat ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal bagi suatu perusahaan.

Dari langkah-langkah yang dilakukan sebagaimana yang dijelaskan pada Bab III yaitu tentang Metode Penelitian, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

### a. Perhitungan bobot variabel eksternal

Hasil tabulasi seperti disajikan pada lampiran B, bobot variabel pertumbuhan ekonomi (notasi E1) sebesar 0.10 dihitung sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = 40/415 = 0.10$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akhirnya diperoleh hasil pembobotan untuk variabel yang lain (lihat lampiran B)

## 2. Perhitungan nilai variabel eksternal

Hasil tabulasi seperti disajikan dalam lampiran C, nilai rata-rata untuk variabel pertumbuhan ekonomi (notasi E1) sebesar 0,08 dihitung sebagai berikut:

$$\text{Nilai rata-rata} = 1/12 = 0.08$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akhirnya diperoleh nilai rata-rata untuk variabel yang lain (lihat lampiran C)

Hasil pembobotan dan penilaian variabel eksternal tersebut diringkas seperti disajikan pada tabel 5.1.

Dari tabel 5.1 dapat dianalisis bahwa PT Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang memiliki lingkungan eksternal sbb:

Tabel 5.1  
Hasil Penilaian Variabel Eksternal

No	Variabel	Bobot	Nilai	B x N
1	Pertumbuhan Ekonomi	0,10	0,08	0,008
2	Tingkat Inflasi	0,09	-0,17	-0,015
3	Teknologi Perbankan	0,08	0,00	0,000
4	Kebijakan Kantor Pusat	0,07	0,25	0,018
5	Lingkungan Sosial Budaya	0,07	-0,25	-0,018
6	Produk Domestik Regional Bruto	0,09	0,42	0,038
7	Apresiasi/Depresiasi Rupiah	0,10	-0,42	-0,042
8	Pertumbuhan Industri	0,10	-0,08	-0,008
9	Pertumbuhan Ekspor/impor	0,09	0,58	0,052
10	Tingkat Persaingan Bank	0,10	0,17	0,017
11	Kebijakan Pemerintah	0,11	0,33	0,036
	Jumlah nilai tertimbang	1,00		0,086

Sumber: Data Primer diolah

Dari 11 variabel eksternal yang diidentifikasi variabel kebijakan pemerintah memiliki pengaruh yang paling besar dalam usaha perbankan. Ini berarti bahwa usaha perbankan sangat dipengaruhi oleh kebijakan yang dikeluarkan pemerintah khususnya yang berhubungan dengan bidang moneter. Dapat diuraikan dengan kebijakan pemerintah ini misalnya kebijakan yang berkaitan dengan upaya pemerintah dalam menjaga tingkat kesehatan bank. Dengan kebijakan tersebut bank harus betul-betul dapat menjaga likuiditasnya, sementara untuk dapat mempertahankan likuiditas tersebut diperlukan alat-alat likuid yang cukup. Bank yang tidak memiliki alat-alat likuid yang cukup akhirnya akan tergusur oleh kebijakan pemerintah ini. Contoh yang lain dalam kebijakan ini misalnya penetapan modal minimum bank, penetapan suku bunga Setifikat Bank Indonesia (SBI) dan sebagainya yang seluruhnya akan sangat besar pengaruhnya terhadap usaha bank, oleh karenanya variabel ini memiliki bobot yang paling besar. Variabel lain yang besar bobotnya dalam mempengaruhi usaha perbankan adalah pertumbuhan ekonomi, apresiasi rupiah dan tingkat persaingan bank.

Secara individual dapat dikatakan bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki ancaman terhadap faktor tingkat inflasi, lingkungan sosial dan budaya,

apresiasi/depresiasi rupiah serta pertumbuhan industri. Fakta yang dapat ditunjukkan dalam faktor ancaman ini misalnya dengan terus melemahnya nilai rupiah (depresiasi rupiah) hingga menyebabkan krisis moneter ini akhirnya Bank Bumi Daya (BBD) sempat masuk ke 'bengkel' Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Sementara faktor peluang yang mendukung untuk berkembang adalah faktor pertumbuhan ekonomi, kebijakan kantor pusat, pertumbuhan ekspor, tingkat persaingan bank dan kebijakan pemerintah. Fakta empirik yang dapat ditunjukkan dari faktor ini antara lain bahwa dengan meningkatnya ekspor non migas Jateng US \$ 996.969.000 pada tahun 1996 dan meningkat menjadi US \$ 1.556.708.000 pada tahun 1997 (lihat tabel 4.6), BBD Cabang Semarang Kepodang telah mampu meningkatkan laba tahun berjalan dari rugi Rp 11.204.777.000,- pada tahun 1996 menjadi laba Rp 9.156.925.000,- pada tahun 1997.

Secara keseluruhan BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki peluang untuk berkembang karena nilai tertimbang untuk lingkungan faktor eksternal memiliki nilai positif (0,086). Peluang yang dapat diraih dalam lingkungan eksternal ini tentu saja harus didukung faktor kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki oleh BBD Cabang Semarang Kepodang.

## 5.2 Analisis SAP

Analisis SAP (Strategic Advantage Profile) merupakan analisis yang digunakan untuk menggambarkan tingkat keunggulan strategik dari suatu perusahaan bila dibanding dengan pesaing. Dalam penelitian ini Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang mendefinisikan pesaing yang dominan di wilayah Semarang meliputi Bank BCA, Bank Niaga, Bank BNI dan Bank BDN.

### a. Perhitungan bobot variabel internal

Hasil tabulasi seperti disajikan pada lampiran B, bobot variabel/elemen Produk/Saldo minimum tabungan (notasi P1) sebesar 0.03 dihitung sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = 212/6933 = 0.03$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akhirnya diperoleh hasil pembobotan untuk variabel/elemen yang lain (lihat lampiran D).

### 2. Perhitungan nilai variabel internal



Hasil tabulasi seperti disajikan dalam lampiran E, nilai rata-rata untuk variabel/elemen Karakteristik produk/ saldo atau setoran minimum tabungan (notasi P1) sebesar 0,34 dihitung dengan sebagai berikut:

$$\text{Nilai rata-rata} = 34/100 = 0,34$$

Dengan menggunakan perhitungan yang sama akhirnya diperoleh nilai rata-rata untuk variabel yang lain (lihat lampiran E)

Hasil pembobotan dan penilaian variabel internal tersebut diringkas seperti disajikan pada tabel 5.2.

Dari tabel 5.2 dapat dianalisis bahwa dalam kaitannya dengan bauran pemasaran BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki kelemahan pada variabel harga/penetapan suku bunga (-0,08). Sumber kelemahan dari variabel harga/suku bunga ini terutama dari tarif suku bunga tabungan dan kredit, beban biaya administrasi dan tarif jasa lainnya. Fakta yang dapat ditunjukkan dari penetapan suku bunga ini adalah bahwa umumnya bank-bank pemerintah termasuk Bank Bumi Daya Kelemahan suku bunganya lebih rendah dari bank-bank swasta. Kelemahan yang lain dari konsep bauran

Tabel 5.2  
Hasil Penilaian Variabel Internal Pemasaran

No	Variabel	Bobot	Nilai	B x N
1	KARAKTERISTIK PRODUK/JASA BANK	0.27	0.11	0.028
a	Saldo Minimum Tabungan	0.03	0.34	0.010
b	Pembatasan Jumlah Pengambilan Tabungan	0.03	0.38	0.011
c	Frekuensi Pengambilan Tabungan	0.04	0.29	0.012
d	Plafon Kredit Yang Disediakan	0.03	-0.19	-0.006
e	Persyaratan Administrasi	0.03	0.10	0.003
f	Jangka Waktu Kredit	0.03	0.08	0.002
g	Proses Realisasi Kredit	0.06	-0.22	-0.013
h	Jasa Layanan Lain Yang Ditawarkan	0.02	0.06	0.001
2	HARGA/SUKU BUNGA	0.21	-0.08	-0.016
a	Tingkat Suku Bunga Tabungan	0.03	-0.16	-0.005
b	Tingkat Suku Bunga Kredit	0.03	-0.19	-0.006
c	Metode Perhitungan Bunga Tabungan	0.03	0.10	0.003
d	Metode Perhitungan Bunga Kredit	0.05	0.10	0.005
e	Beban Biaya Administrasi	0.03	-0.19	-0.006
f	Tarif Pelayanan Jasa Lainnya	0.04	-0.13	-0.005
3	PROMOSI	0.18	-0.06	-0.010
a	Penggunaan Media Iklan	0.03	-0.13	-0.004
b	Daya Tarik Materi Iklan	0.04	-0.12	-0.005
c	Pemberian Hadiah	0.05	-0.08	-0.004
d	Pelayanan Komunikasi Telepon	0.03	0.02	0.001
e	Kemampuan Staf Menjual Jasa Perbankan	0.03	0.03	0.001
4	DISTRIBUSI/PELAYANAN	0.22	0.00	0.000
a	Pelayanan Operasional	0.03	-0.13	-0.004
b	Profesionalitas Staf	0.02	-0.12	-0.002
c	Kecepatan Pelayanan Teller	0.04	-0.17	-0.007
d	Penggunaan Teknologi Perbankan	0.03	0.09	0.003
e	Lokasi Kantor Cabang/Kas	0.03	0.27	0.008
f	Fasilitas ATM	0.03	-0.22	-0.007
g	Fasilitas Ruang Tunggu	0.04	0.30	0.012
5	LAIN-LAIN	0.12	0.22	0.026
a	Citra/Tingkat Kepercayaan Bank	0.04	0.40	0.016
b	Penampilan Fisik Kantor Cabang	0.04	0.19	0.008
c	Kemampuan Menangani Pengaduan Nasabah	0.04	0.07	0.003
	Jumlah Nilai Tertimbang			0,026

Sumber: Data Primer diolah

pemasaran adalah variabel promosi (-0,06). Sumber kelemahan dari variabel promosi adalah media iklan, daya tarik iklan dan pemberian hadiah. Fakta pendukung dari lemahnya nilai variabel promosi adalah hasil survey MRI yang menyimpulkan bahwa pangsa pengenalan atau "top of mind" promosi bank swasta lebih besar dari bank pemerintah.

Dibandingkan dengan pesaing yang diidentifikasi BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki keunggulan dalam hal produk (0,11) meskipun variabel ini memiliki kekurangan dalam hal penentuan batas plafon kredit dan proses realisasi kredit. Keunggulan yang lain dan yang terbesar yaitu faktor lain-lain (0,22). Sumber kunggulan ini meliputi citra/kepercayaan bank, penampilan kantor cabang dan kemampuan dalam menangani pengaduan nasabah. Fakta empirik yang mendukung keunggulan ini adalah hasil survey MRI yang antara lain mengelompokkan BBD ke dalam kelompok I dengan ciri antara lain bank terpercaya, keamanan terjamin. Dalam situasi krisis seperti sekarang ini di mana banyak bank-bank swasta yang kolaps tentu saja akan lebih mendorong kepercayaan terhadap bank pemerintah. Dalam hal distribusi BBD Cabang Semarang Kepodang secara relatif kekuatan dan kelemahannya

seimbang (0,00), sehingga dapat diidentifikasi kondisinya sama dengan pesaing.

Secara keseluruhan BBD Cabang Semarang Kepodang memiliki keunggulan dibanding bank pesaing yang diidentifikasi (0,026). Tingkat keunggulan strategik inilah yang akan digunakan untuk mengeksploitasi peluang yang timbul.

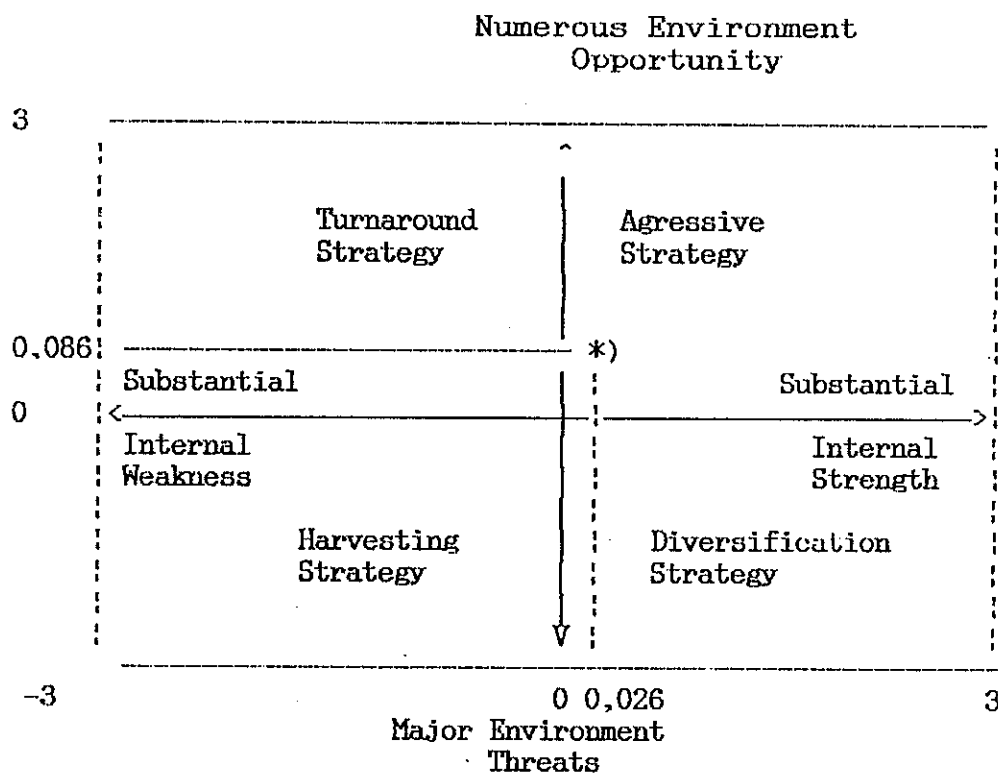
### 5.3 Diagram SWOT Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang

Hasil perhitungan nilai tertimbang ETOP dan SAP dari Bank Bumi Daya Cabang Semarang Kepodang selanjutnya diintegrasikan dalam SWOT analysis diagram untuk menentukan pilihan strategi seperti digambarkan dalam gambar 5.1.

Dari gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang dalam SWOT analysis diagram berada pada kuadran pilihan strategi agresif. Banyak implikasi dari strategi agresif atau strategi pertumbuhan ini yang dapat dikembangkan berdasarkan profil keunggulan perusahaan serta kondisi eksternal yang dihadapi. Pilihan strategi ini haruslah diimplementasikan dalam suatu formulasi

strategi yang akan dibahas dalam Bab VI.

Gambar 5.1  
SWOT Analysis Diagram BBD  
Cabang Semarang Kepodang



Keterangan: \*) Posisi BBD Cabang Semarang Kepodang

## BAB VI

### FORMULASI STRATEGI

#### 6.1 Pilihan strategi

Seperti telah diuraikan pada Bab V bahwa atas dasar diagram SWOT analysis pilihan strategi BBD Cabang Semarang Kepodang adalah "Agresif Strategi" atau Strategi Pertumbuhan.

Dalam situasi krisis ekonomi seperti sekarang usaha perbankan sedang pada tahap penurunan yang ditandai dengan menyusutnya margin, berkurangnya kegiatan periklanan serta berkurangnya jumlah peserta persaingan karena banyak bank-bank yang dilikuidasi atau dibekukan kegiatannya. Pedoman strategis yang dapat diterima untuk masa penurunan adalah strategi 'panen' yaitu meniadakan investasi dan menghasilkan arus kas maksimum dari bisnis dan akhirnya diikuti dengan pengunduran diri (divestment). Model portofolio produk yang saat ini lazim digunakan untuk perencanaan memberikan petunjuk yang sama bagi industri yang sedang menurun: Jangan melakukan investasi pada pasar yang tidak menguntungkan, yang pertumbuhannya lambat atau negatif, tetapi tariklah uang anda dari sana. Alternatif strategi yang tersedia

bagi perusahaan untuk menanggulangi masa penurunan adalah jauh lebih rumit. Pembahasan strategi selama masa penurunan biasanya berkisar antara disinvestasi atau panen, tetapi sebenarnya ada berbagai strategi alternatif walaupun tidak semuanya dapat diterapkan dalam setiap industri yaitu (Porter, 1993:234): Kepeloporan, Ceruk, Panen, Tarik diri segera.

Dalam kaitannya dengan analisis posisi yang telah membawa implikasi pada BBD Cabang Semarang Kepodang pada pilihan strategi agresif nampaknya identik dengan strategi kepeloporan dalam konsep Porter tersebut. Dalam strategi kepeloporan diarahkan untuk memanfaatkan industri yang sedang menurun yang strukturnya adalah sedemikian hingga perusahaan-perusahaan yang masih bertahan mempunyai potensi untuk meraih keuntungan di atas rata-rata dan kepeloporan masih mungkin dicapai bila dibandingkan dengan para pesaing. Perusahaan bertujuan untuk menjadi satu-satunya atau salah satu di antara sedikit perusahaan yang bertahan dalam industri. Begitu posisi ini dicapai, perusahaan beralih ke posisi mempertahankan posisi atau strategi panen terkendali. Pemikiran yang mendasari strategi ini adalah bahwa dengan mencapai kepeloporan perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mempertahankan posisi atau

panen ketimbang jika tidak demikian.

Realistiskah pilihan strategi agresif bagi BBD Cabang Semarang Kepodang di tengah krisis ekonomi atau industri perbankan yang sedang menurun sekarang? Satu hal yang perlu diingat bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang ataupun BBD pada umumnya merupakan bank pemerintah. Dalam situasi krisis ekonomi seperti sekarang ini bank pemerintah merupakan "agen of development" dalam melaksanakan program pemerintah seperti: menekan laju inflasi, meningkatkan nilai rupiah, pembiayaan kredit khususnya kredit ekspor dan sebagainya. Bank pemerintah menjadi instrumen penting dan pelopor dalam rangka mewujudkan program pemerintah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa meskipun situasi krisis ekonomi seperti sekarang, jika BBD Cabang Semarang Kepodang tetap mencanangkan strategi untuk tumbuh karena memang memiliki latar belakang yang berbeda dengan usaha perbankan pada umumnya.

Strategi tumbuh bagaimanakah yang harus dirumuskan oleh BBD Cabang Semarang Kepodang? Memang banyak pilihan implikasi strategi pertumbuhan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui: Konsentrasi, diversifikasi konsentris, integrasi vertikal maupun horisontal, diversifikasi konglomerasi, pengembangan



pasar, menambah pangsa pasar, penambahan modal, peningkatan R & D, reorganisasi dan sebagainya. Dalam menentukan pilihan implikasi strategi BBD Cabang Semarang Kepodang haruslah tetap mempertimbangkan profil keunggulan strategisnya dan faktor eksternal yang mempengaruhinya. Atas dasar analisis SAP dan ETOP yang telah dilakukan, maka alternatif pilihan implikasi strategi yang dapat dipertimbangkan oleh BBD Cabang Semarang Kepodang adalah 'Strategi peningkatan pangsa pasar'.

Dari tabel 1.2 dan tabel 1.3 nampak jelas sekali bahwa pangsa pasar dana masyarakat maupun kredit dari BBD Cabang Semarang Kepodang relatif kecil. Bahkan hasil survey MRI (BBD secara nasional) meskipun sebagian besar nasabah (66%) lebih menyukai menggunakan kredit dari bank pemerintah dibanding bank swasta namun untuk BBD relatif nihil. Oleh karena itu strategi peningkatan pangsa pasar ini dapat dikatakan sesuai dengan kondisi BBD Cabang Semarang Kepodang. Strategi ini dapat ditempuh melalui:

- a. Intensifikasi dan ekstensifikasi promosi
- b. Ekstensifikasi distribusi

Dalam kaitannya dengan konsep bauran pemasaran, implementasi kebijakan promosi dan distribusi mendapatkan

tekanan utama meskipun tidak mengabaikan kebijakan produk dan harga sebagai kebijakan yang dapat menunjang untuk mencapai tujuan.

## 6.2 Implementasi strategi

Pilihan strategi agresif melalui peningkatan pangsa pasar haruslah diikuti dengan implementasi kebijakan agar dapat beroperasi secara optimal. Implementasi dari strategi agresif ini meliputi kebijakan-kebijakan dalam bauran pemasaran seperti diuraikan berikut ini.

### 6.2.1 Kebijakan Produk

Beberapa kebijakan produk yang dapat menunjang dalam rangka meningkatkan pangsa pasar BBD Cabang Semarang Kepodang antara lain:

#### 1. Peningkatan plafon kredit

Hasil penilaian variabel internal untuk karakteristik produk antara lain diperoleh nilai negatif untuk jumlah plafon kredit. BBD Cabang Semarang Kepodang perlu meninjau kembali jumlah plafon kredit yang

diminta oleh cabang dan diberikan oleh Kantor Pusat BBD serta mengusulkan peningkatan wewenang keputusan kredit oleh pemimpin cabang. Untuk itu jumlah plafonnya perlu ditingkatkan agar dapat leluasa dalam memberikan kredit terutama untuk kredit yang dapat diputus oleh cabang, karena jika keputusan kredit dilakukan oleh Kanwil atau Kantor Pusat akan memakan waktu yang cukup lama padahal nasabah membutuhkan keputusan kredit segera, sehingga untuk menghadapi bank-bank pesaing BBD perlu melakukan perbaikan.

Disamping itu dalam rangka menjalankan program pemerintah untuk membiayai kredit yang berorientasi ekspor, sebenarnya merupakan pasar yang sangat potensial sekali bagi bank. Banyak pengusaha yang berorientasi ekspor dalam situasi krisis seperti sekarang ini yang membutuhkan dana untuk meningkatkan eksportnya. Sementara itu banyak bank yang kesulitan likuiditas yang tentu saja sulit untuk menyalurkan kredit. Oleh karena itu BBD Cabang Semarang Kepodang perlu memanfaatkan peluang pasar tersebut dalam rangka meningkatkan pangsa pasar kredit.

## 2. Mempercepat proses realisasi kredit

Penilaian responden terhadap proses realisasi kredit ini juga kurang, oleh karena itu BBD Cabang Semarang Kepodang perlu meningkatkan kinerja dalam pelayanan kredit kepada para nasabah. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh BBD Cabang Semarang Kepodang misalnya menetapkan jangka waktu proses realisasi kredit sejak pengajuan kredit sampai realisasinya sama dengan bank yang lain. Dengan standart waktu proses ini manajemen dapat melakukan pengendalian terhadap kinerja staf agar tidak melebihi waktu yang telah ditetapkan.

Kebijakan-kebijakan terhadap kredit tersebut sangat relevan dengan hasil survey MRI yang antara lain menyimpulkan bahwa kredit BBD relatif nihil. Dengan kebijakan kredit tersebut diharapkan bahwa pangsa kredit BBD Cabang Semarang Kepodang dapat meningkat sehingga dapat meningkatkan pendapatan bunga sebagai sumber pendapatan utama sebuah bank.

### 6.2.2 Kebijakan harga atau penetapan suku bunga

Hasil penilaian variabel internal untuk variabel

harga atau penetapan suku bunga adalah negatif. Hal ini berarti bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang tidak memiliki keunggulan strategis dalam hal penetapan suku bunga. Beberapa kebijakan penetapan suku bunga yang dapat menunjang dalam rangka meningkatkan pangsa pasar BBD Cabang Semarang Kepodang antara lain:

#### 1. Going rate pricing

Penentuan tingkat suku bunga berdasarkan pada rata-rata suku bunga yang terdapat di industri perbankan baik untuk kredit maupun simpanan merupakan pendekatan yang lebih tepat. Dalam situasi krisis ekonomi sekarang ini bank pemerintah termasuk BBD bahkan memiliki kewajiban untuk menjual kredit dengan tingkat bunga di bawah tingkat bunga pasar yaitu untuk kredit ekspor (17% dan 28% per tahun). Skim kredit yang diberikan kepada para eksportir ini untuk mendorong ekspor agar devisa dapat meningkat. Penetapan suku bunga dari kantor pusat nampaknya kurang menarik bagi kantor cabang karena lingkungan industri yang berbeda-beda. Jika hal ini yang terjadi kantor cabang harus dapat melakukan 'bargaining' dengan kantor pusat agar kebijakan

penetapan suku bunga tidak diberlakukan secara kaku tetapi lebih flexible.

## 2. Penurunan beban biaya administrasi

Biaya administrasi yang dibebankan kepada nasabah merupakan instrumen yang penting dalam rangka pemanfaatan jasa bank bagi para nasabah. Banyak nasabah yang memberikan kesan negatif terhadap biaya administrasi. Oleh karena itu perlunya menetapkan beban administrasi tersebut sama dengan bank yang lain dan pengendalian yang ketat oleh manajemen terhadap pembebanan biaya administrasi.

### 6.2.3 Kebijakan promosi

Kebijakan promosi BBD Cabang Semarang Kepodang merupakan kebijakan yang sangat strategis dalam rangka peningkatan pangsa pasar baik secara intensif maupun ekstensif. Beberapa kebijakan promosi dalam rangka meningkatkan pangsa pasar BBD Cabang Semarang Kepodang antara lain:

## 1. Menambah penggunaan media iklan

Hasil survey MRI antara lain memberikan kesimpulan bahwa iklan BBD hanya dikenal di media koran dan papan iklan. Disamping itu hasil penilaian responden terhadap variabel internal promosi juga kurang. Oleh karena itu BBD Cabang Semarang Kepodang perlu memperluas penggunaan media iklan seperti Televisi dan radio serta majalah. Bank pemerintah yang lain seperti Bank Tabungan Negara (BTN) dan Bank BNI nampaknya sudah lebih dulu menggunakan media elektronik sebagai iklan. Oleh karena itu sudah saatnya BBD untuk menggunakan media elektronik agar lebih dikenal nasabah.

## 2. Meningkatkan materi iklan

Materi iklan dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi para nasabah. Tugas manajemen adalah bagaimana menciptakan image yang dapat memberikan daya tarik bagi BBD. Untuk mendesain materi iklan ini akan lebih tepat jika ditangani oleh lembaga yang profesional seperti Perusahaan Periklanan yang memang bergerak dalam bidang periklanan. Ketepatan materi

maupun penyajian iklan berarti meningkatkan efektifitas iklan. Hasil survey MRI antara lain menyimpulkan bahwa corporate image yang paling dikenal nasabah adalah Bank BCA terutama di media TV.

### 3. Pemberian hadiah yang menarik

Pemberian hadiah sebagai bentuk promosi penjualan bagi BBD Cabang Semarang Kepodang juga mendapatkan penilaian yang kurang dari nasabah. Banyak bank yang memberikan hadiah secara langsung dikaitkan dengan penggunaan jasa/produk bank seperti undian, voucher dan sebagainya. Tetapi ada juga Bank yang menjadi sponsor dalam suatu kegiatan dengan memberikan hadiah kepada para pemenang lomba misalnya. BBD Cabang Semarang Kepodang haruslah mendefinisikan kembali tentang bentuk pemberian hadiah yang paling tepat atau yang sedang menjadi trend pada masa sekarang.

#### 6.2.4 Kebijakan Pelayanan

Kebijakan pelayanan merupakan kebijakan yang sangat strategis dalam rangka peningkatan pangsa pasar bahkan



dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan dalam bisnis perbankan adalah pelayanan. Beberapa kebijakan pelayanan dalam rangka meningkatkan pangsa pasar BBD Cabang Semarang Kepodang antara lain:

1. Peningkatan pelayanan operasional

Hasil penilaian variabel internal antara lain adanya penilaian yang kurang dari responden terhadap pelayanan operasional BBD Cabang Semarang Kepodang. Oleh karena itu BBD Cabang Semarang Kepodang hendaknya lebih meningkatkan pelayanan seperti pelayanan nasabah sesuai jam kerja, memperpendek waktu tunggu, sikap operator telepon yang ramah, sikap satpam yang ramah.

2. Peningkatan profesionalitas staf

Hasil penilaian variabel internal antara lain adanya penilaian yang kurang dari responden terhadap profesionalitas staf. Oleh karena itu BBD Cabang Semarang Kepodang hendaknya lebih meningkatkan profesionalitas staf seperti kecakapan customer service, keramahan customer service, penampilan staf

yang representatif, kecepatan staf dalam memberikan layanan informasi.

### 3. Peningkatan kecepatan pelayanan teller

Hasil survey MRI antara lain menyimpulkan bahwa BBD perlu meningkatkan pelayanan teller khususnya agar bersikap lebih ramah dan antrian nasabah lebih diperpendek. Hasil survey tersebut sejalan dengan hasil penilaian variabel internal terhadap kinerja petugas teller BBD Cabang Semarang Kepodang yang mendapatkan penilaian kurang dari para nasabah. Oleh karena itu perlunya BBD Cabang Semarang Kepodang untuk meningkatkan kecepatan pelayanan teller, ketrampilan petugas teller, keramahan petugas teller.

### 4. Fasilitas ATM

Hasil penilaian variabel internal antara lain adanya penilaian yang kurang dari responden terhadap fasilitas ATM. Oleh karena itu perlunya BBD Cabang Semarang untuk menambah fasilitas ATM baik dari segi jumlah ATM yang tersebar di berbagai pusat-pusat keramaian yang strategis maupun dari segi penyediaan

dananya karena banyak nasabah yang kecewa pada saat mengambil uang di ATM tidak tersedia dananya.

#### 6.2.5 Kebijakan dalam menghadapi krisis moneter

Dalam rangka menghadapi krisis moneter seperti sekarang ini Bank Bumi Daya terus aktif memacu dunia usaha yang berorientasi ekspor untuk menghasilkan devisa. Pada masa-masa sulit seperti sekarang ini masih banyak pengusaha yang mampu menghasilkan devisa. Oleh karenanya mereka ini layak dibantu sebab upaya mereka akan memberikan kontribusi yang besar dalam rangka ikut mengatasi kesulitan ekonomi. Industri yang menghasilkan devisa, atau berorientasi ekspor tetap survive di kala ekonomi sedang sulit yaitu terutama industri yang bahan baku seluruhnya atau sebagian besar dari dalam negeri (local contents besar). Usaha-usaha seperti sekarang ini harus dipacu perkembangannya, sehingga lebih banyak lagi devisa yang dapat diraih.

Melalui penegasan pemerintah bahwa BBD akan bergabung dengan Bapindo, maka sudah jelas bahwa hal tersebut merupakan salah satu bukti dari tekad pemerintah untuk melaksanakan reformasi di bidang perbankan dalam upaya menciptakan kinerja perbankan nasional secara lebih baik

serta untuk menyongsong era globalisasi guna memperkuat kondisi keuangan Bank yang bersangkutan agar mampu bersaing dengan bank-bank sejenis baik nasional maupun internasional.

Dalam kondisi krisis moneter saat ini BBD perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memelihara dan meningkatkan kualitas portofolio dan kolektibilitas kredit dengan konsentrasi penanaman assets pada segmen usaha menengah dan kecil.
2. Melakukan upaya penyehatan dan penyelamatan terhadap debitur bermasalah melalui:

- Restrukturisasi:

Penataan kembali atau perubahan syarat-syarat kredit yang menyangkut penambahan dana bank, konversi seluruh atau sebagian tunggakan bunga pokok kredit atau menjadi penyertaan dalam perusahaan.

- Rescheduling:

Penjadwalan kembali pembayaran dan jangka waktu kredit.

- Reconditioning:

Perubahan sebagian atau seluruh syarat kredit, baik untuk jadwal pembayaran maupun jangka waktu,

sepanjang tidak merubah maksimum kredit.

3. Melakukan upaya efisiensi khususnya terhadap aset-aset yang tidak produktif dan sebaliknya mengoptimalkan aset-aset produktif.
4. Melaksanakan konsolidasi antara lain berupa restrukturisasi di bidang pendanaan, pembiayaan, organisasi, SDM dan teknologi. Restrukturisasi disini dalam artian dapat merespon perubahan lingkungan bisnis global, sekaligus memenuhi tuntutan dan kebutuhan intern manajemen. Hal-hal tersebut tidak terlepas dari visi ke depan untuk menuju Bank komersial yang tangguh, sehat dan terpercaya.
5. Transaksi jual beli valuta asing dilakukan dengan menerapkan selisih kurs beli dan kurs jual (spread) dibesarkan dan setiap hari berubah-ubah misalnya:

	Kurs beli	Kurs jual	Selisih
Kondisi normal	Rp 2500	Rp 2580	Rp 80
Kondisi krisis	Rp13000	Rp15000	Rp 2000

Kebijakan tersebut ditempuh oleh bank untuk menghindari adanya kerugian akibat tingginya fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika serta untuk memperkecil/ menekan kepada masyarakat yang ingin berspekulasi dengan membeli dolar sebanyak-banyaknya

dan juga untuk meningkatkan pendapatan bank.

6. Memberikan subsidi bunga kredit terutama untuk kredit usaha kecil.

Dalam kondisi krisis moneter seperti sekarang ini, banyak pengusaha kecil yang kolaps akan bangkrut usahanya, sehingga dalam kondisi tingkat bunga deposito tinggi berkisar 50%-60% pa, sangat berat bagi debitur untuk dikenakan bunga di atas bunga deposito sehingga pemerintah perlu memberikan subsidi bunga untuk jangka waktu tertentu. Jika tidak dilakukan kebijakan tersebut kemungkinan jumlah kredit bermasalah sangat besar akibatnya merusak performance/kinerja bank yang bersangkutan.

7. Efisiensi biaya operasional di segala bidang dengan menekan pengeluaran yang memerlukan anggaran besar yaitu meliputi:

- Meniadakan tugas belajar ke luar negeri
- Menekan biaya perjalanan dinas
- Meniadakan pembangunan gedung kantor dan perbaikan kendaraan
- Meniadakan pembelian peralatan kantor yang berteknologi modern, selama krisis moneter.
- Meniadakan pemberian jasa produksi, dan lain-lain

8. Transaksi pasar uang diaktifkan

Transaksi pasar uang disentralisir di kantor pusat urusan Treasury untuk memonitor kelebihan dan kekurangan likuiditas. Dalam kondisi krisis moneter seperti saat ini maka bank-bank banyak mengalami kekurangan likuiditas sehingga untuk memenuhi kekurangan dana tersebut bagian treasury perlu berusaha keras untuk mencari dana untuk menutup kekurangan likuiditas tersebut dan segera menempatkan jika terjadi kelebihan dana.

9. Meningkatkan kualitas SDM melalui training dan pendidikan dengan kerjasama dengan berbagai Perguruan Tinggi. Penyelenggaraan kursus-kursus secara intensif bagi para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja agar tidak banyak terjadi kesalahan ataupun penyelewengan yang akan merugikan Bank. Menyekolahkan ke jenjang S2 dan S3 bagi para manajer menengah ke atas ke berbagai Perguruan Tinggi negeri antara lain: UI, UGM, Unpad, UNDIP.
10. Melakukan langkah konservatif dalam pemberian kredit program pemerintah.

Kredit diberikan secara selektif dan hati-hati agar tidak menimbulkan kredit bermasalah pada masa yang akan datang. Menyetop ekspansi kredit non program yaitu pemberian kredit umum di luar program pemerintah

untuk peningkatan devisa negara dan padat karya sementara dihentikan agar tidak semakin memberatkan posisi likuiditas bank. Karena suku bunga deposito berkisar 50%-60% pa dan bunga kredit di atas suku bunga tersebut kemungkinan akan mati usahanya.

11. Mengoptimalkan penagihan kredit bermasalah melalui BUPLN (Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara)

Bagi debitur bermasalah yang tidak ada harapan lagi karena usahanya sudah tidak ada atau tidak jalan, jaminan kreditnya dilakukan penjualan baik dilakukan sendiri oleh nasabah atau bank dan kalau ada kesulitan dengan pemiliknya perlu dilaksanakan pelelangan melalui BUPLN.

### 6.3 Strategi membangun citra BBD

Seperti diketahui bahwa beberapa waktu yang lalu BBD termasuk dalam kelompok bank pemerintah yang menjadi "pasien" dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) namun sekarang telah dinyatakan sehat oleh BPPN. Disamping itu pemerintah telah merencanakan untuk menggabung BBD dengan bank pemerintah lainnya menjadi Bank Catur. Pada sisi lain banyak bank swasta yang dibekukan kegiatan operasionalnya, beberapa bank dalam pengawasan BPPN dan bahkan dilikuidasi. Menghadapi



situasi yang demikian BBD dengan seluruh cabangnya haruslah dapat membangun citra kepada nasabah atau masyarakat pada umumnya untuk mendapatkan kepercayaan atas eksistensi BBD. Jika hal ini tidak dilakukan banyak nasabah yang meninggalkan karena kurang percaya atau kurangnya jaminan keamanan para nasabah yang tentu saja sangat sulit untuk mendapatkan nasabah baru.

Untuk menanggulangi hal tersebut peranan kantor pusat sangat besar sekali dalam mengkampanyekan kepada masyarakat luas agar dapat membentuk corporate image (BBD) yang positif. Kantor cabang termasuk BBD Cabang Semarang Kepodang haruslah secara aktif menunjang kampanye yang dilakukan oleh kantor pusat dengan mendayagunakan Customer Service Officer (CSO) dan Relationship Officer (RO). Melalui upaya-upaya tersebut diharapkan kepercayaan masyarakat terhadap BBD sebagai bank pemerintah dapat ditingkatkan sehingga mendorong mereka untuk menggunakan jasa-jasa yang ditawarkan.

Relationship Officer BBD Cabang Semarang Kepodang haruslah kreatif dalam menjalankan tugas-tugas Public Relation (PR) seperti misalnya dengan jumpa pers, press release yang secara periodik diprogramkan sehingga image masyarakat menjadi positif terhadap BBD.

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Dari uraian-uraian sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya dapatlah disimpulkan sebagai berikut:

1. BBD Cabang Semarang Kepodang menghadapi persaingan ketat

Pangsa pasar dana maupun kredit yang relatif kecil mengindikasikan bahwa BBD Cabang Semarang Kepodang sedang menghadapi persaingan yang ketat terutama pasca deregulasi perbankan tahun 1988.

2. Hasil analisis SAP dan ETOP yang selanjutnya digambarkan dalam analisis SWOT diagram menyimpulkan bahwa posisi BBD Cabang Semarang Kepodang pada kuadran pilihan strategi agresif.
3. Implikasi strategi agresif bagi BBD Cabang Semarang Kepodang yang dirumuskan sebagai alternatif pemecahan masalah adalah strategi peningkatan pangsa pasar.

4. Implementasi terhadap alternatif strategi yang telah dipilih meliputi kebijakan-kebijakan dalam konsep bauran pemasaran yang terdiri dari kebijakan produk yaitu peningkatan plafon kredit, mempercepat proses realisasi kredit. Kebijakan harga meliputi: penetapan suku bunga baik untuk dana maupun kredit sesuai harga pasar, menyesuaikan beban biaya administrasi sesuai dengan bank pesaing. Kebijakan promosi meliputi: penambahan media iklan, peningkatan materi iklan. Kebijakan pelayanan meliputi: peningkatan pelayanan operasional, peningkatan profesionalitas staf, peningkatan pelayanan teller dan peningkatan fasilitas ATM baik dari segi jumlah maupun ketersediaan dananya.
5. Kebijakan yang ditujukan untuk menghadapi krisis moneter antara lain dalam melakukan jual beli valas sebaiknya spread (kurs beli dan jual) dibesarkan, perlunya mengaktifkan kembali pasar uang, menghentikan ekspansi kredit non program, memberikan subsidi bunga kredit untuk KUK.
6. Kebijakan yang menyangkut citra BBD diarahkan untuk

meningkatkan citra atau reputasi BBD sebagai bank pemerintah yang tetap exist sehingga dapat membangun kepercayaan masyarakat luas.

## 7.2 Saran

Menghadapi situasi krisis ekonomi yang telah membawa konsekuensi terhadap menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap bank (sekalipun bank pemerintah), maka peran kantor pusat sangat besar dalam rangka rehabilitasi image BBD yang secara nasional dikategorikan baru sembuh dari "sakit". Oleh karena itu langkah awal yang harus dilakukan adalah BBD Cabang Semarang Kepodang mengusulkan kepada kantor pusat untuk segera melakukan koordinasi dengan seluruh kantor cabang untuk mengatasi masalah yang secara nasional dihadapi oleh seluruh kantor cabang. Melalui koordinasi seluruh cabang ini diharapkan dapat merumuskan langkah yang serasi agar dapat saling menunjang dalam mengatasi masalah nasional yaitu menanggulangi krisis kepercayaan.

Mengingat peran fungsi pemasaran sebagai ujung tombak fungsi manajemen dalam era persaingan usaha perbankan yang sangat ketat saat ini, maka BBD perlu segera membentuk divisi pemasaran tersendiri agar fungsi

pemasaran bisa berjalan secara efektif, sehingga diharapkan dengan strategi pemasaran yang disusun oleh cabang dapat meningkatkan market share perolehan dana masyarakat dan penjualan kredit cabang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, Kenneth, *The Bank Marketing Hand Book*, Woodhead Faulkner, Cambridge, 1987
- Bank Indonesia, *Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah*, Semarang, 1995
- Channon, Derek F., *Bank Strategic Management and Marketing*, John Wiley & Sons, 1986
- Jain Subhash C., *Marketing Planning & Strategy*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1993
- Leonard L. Berry, James H. Donnelly, *Kunci Sukses Bank Marketing* (terjemahan), PT Zaiyan Putra, Jakarta, 1987
- Mc Iver, Colin, et all, *Marketing Financial Services*, Institute of Bankers, London, 1980
- Merrill Lynch, *Rupiahs Free-Fall*, Indonesia Economics, Hongkong, 17 December 1997
- Pearce H, John A and Richard B. Robinson, 1994, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Edisi kelima, Boston, Irwin.
- Philip Kotler, Paul N. Bloom, *Marketing Profesional Service*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984
- Porter, Michael E., *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (terjemahan), Erlangga, Jakarta, 1993
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1995
- Soewarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Sukristono, *Perencanaan Strategik Bank*, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, Jakarta, 1992
- Urban, Glen L. and Steven H Star, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1991